

**ГОСУДАРСТВЕННЫЙ КОМИТЕТ СВЯЗИ,
ИНФОРМАТИЗАЦИИ И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ
ТАШКЕНТСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИНФОРМАЦИОННЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ
ФАКУЛЬТЕТ ЭМСИКТ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА**

Декан факультета **«УТВЕРЖДАЮ»
ЭМСИКТ**

«30» 08 2013г

КУРС ЛЕКЦИЙ

по предмету «ФУС»

Рекомендованы к применению на заседании кафедры «Менеджмента и маркетинга»
27.08.2013г.

Составитель: Шаисламова М.Р.

Зав. кафедрой «Менеджмента и маркетинга»
Турсунов Ш.А.

Лекция1. Искусство управления личностью и коллективом

План:

- 1 Искусство как высшая степень мастерства
- 2 Античная риторика
- 3 Риторика средних веков
- 4 Культура речи
- 5 Стиль руководства

Управление — это самое созидательное искусство, это искусство искусств, ибо это искусство создавать таланты.

Роберт Макнамара

1) Искусство — высокая, может быть, даже высшая степень умения, мастерства в любой сфере человеческой деятельности: в литературе, музыке, живописи, танце, архитектуре, но искусство человеческого общения — это особо сложная и весьма ответственная сфера бытия. Слово имеет безграничную власть над человеком, над обществом. У руководителя любого ранга, который ежедневно, ежечасно общается с людьми, нет ничего, кроме Слова и знания принципов и методов искусства управления. Но это большая сила, если ты Мастер. Америка, да и весь мир были ошеломлены выводами Технологического института Карнеги: если специалист в области промышленного производства достиг крупных успехов, то своими достижениями он обязан на 15% своим специальным знаниям, а на остальные 85% — своей способности руководить людьми, таланту руководителя, знанию человеческой природы. Итак, задача руководителя — создать такие условия, чтобы коллектив трудился с максимальной отдачей. Кажется, что самый простой и понятный способ — разумная система материального вознаграждения. Но оказывается, что действительные побуждения к труду, мотивация деятельности весьма сложны, а временами их трудно определить. Важно понять основные модели мотивации, т. е. способы побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей (собственная мотивация) и для достижения целей организации (корпоративная мотивация).

2) Античная риторика была не только школой красноречия, высокого ораторского искусства, но и сложной системой, состоящей из основ философии, лингвистики, логики и поэтики. Высокое совершенство красноречия было достигнуто благодаря усилиям софистов, профессиональных ораторов и учителей философии и риторики. Софисты блестяще владели мастерством логических доказательств, искусством спора, исследовали философские проблемы познания и старались сблизить

философию с риторикой. Однако вскоре софистика в ущерб поиску истинной истины стала злоупотреблять словесной виртуозностью, преднамеренно нарушая законы логики. Софисты искусно использовали гибкость основных понятий, подменяли одно другим и стали культивировать "искусство" вводить в заблуждение, выдавая черное за белое. Важнейшую роль играют ясность и точность речи. Совсем непросто найти слова адекватно, точно отражающие мысль. Аморфность, вялость мысли, убогий лексикон, низкая общая культура засоряют речь лишними, двусмысленными словами и выражениями. Хороший совет современным "мастерам слова" давал античный римский учитель красноречия Квинтилиан: "Говори так, чтобы тебя нельзя было не понять".

3) Большим уважением пользовались мастера риторики в странах мусульманского Востока. Восточное красноречие, призванное "смягчать сердца советами", за свою тысячелетнюю историю стало глубоко профессиональным, хорошо ориентировалось в сфере правовых, религиозных и государственных отношений. Настоящий оратор должен уметь соревноваться в словесных спорах по любому поводу — так гласил один из законов восточного красноречия. Таким оратором был, например, судья Кози Ушани из Ферганы (XV—XVI вв.), автор трактата "Ключи слова", большой знаток человеческой психологии, умевший убеждать своих слушателей в любой ситуации и в споре по любому вопросу. Прекрасными ораторами были и такие крупнейшие мыслители, как Ибн Сина, Шерозий, великий поэт и ученый XV в. Алишер Навои, в медресе которого изучались и развивались не только теологические, но и философские, нравственные проблемы. Выступление должно быть кратким, ведь важно не только завоевать внимание слушателей, но и удержать его. Если выступление будет интересным, то оно не покажется длинным, и поэтому краткость — это умение убрать все лишнее, второстепенное. Говорить и писать кратко — большое мастерство, французский ученый и философ Блез Паскаль отметил этот парадокс в своем "Письме провинциалу": "Я написал длинное письмо, потому что у меня не было времени, чтобы написать короткое".

4) "Поэтом рождаются, а оратором становятся" — эти слова Цицерона должны вдохновлять молодых менеджеров, слушающих с понятной завистью гладкую, логичную, хорошо аргументированную речь своего старшего коллеги. Владение правилами устной речи, законами логики, умение говорить кратко и четко совершенно необходимы руководителю. Даже самый опытный оратор всегда готовится к публичному выступлению, продумывает его начало ("эффект первых фраз"), целевое содержание речи и ее окончание. Самые остроумные экспромты, оригинальные речевые находки, как правило, обдумываются в тиши кабинета. В основе ораторского искусства лежат принципы риторики: подбор аргументов, их распределение в ходе логических доказательств, стиль и структура построения речи. Руководитель, владеющий ораторским искусством, умеет пользоваться не

только активной (моторной) речью, что составляет основу труда оратора в узкопрофессиональном понимании этого вида деятельности, но и пассивной (сенсорной) речью, т.е. обладает способностью воспринимать и оценивать аргументы своего оппонента. Докладчик, оратор также ощущают реакцию аудитории, но их речь, как правило, монолог, единое целое, редко прерываемое репликами. Руководитель же обычно ведет диалог, т.е. работает в интерактивном режиме, в постоянном общении с аудиторией. Речевой процесс в диалоге в психологическом отношении — единое целое: когда человек говорит, он одновременно слышит, понимает и реагирует на реплики и мимику собеседника.

5) Культура речи — единство многих составляющих: произношения, дикции, богатства словарного запаса, логической стройности, грамматической правильности и даже культуры жестов и мимики. Владеющий словом — владеет людьми. Казалось, безвозвратно ушли в прошлое шепелявые, косноязычные "лекторы по распространению", что уже не 40 процентов, а много меньше "доцентов носят свои документы в портфелях" — нет, безжалостное издевательство над русским языком все еще продолжается. Многочисленные новые радиостанции и телевизионные студии предпочитают принимать на работу дикторов и приглашать на интервью лиц с явными дефектами речи. Жесты японского бизнесмена, буддийского монаха или арабского кочевника предельно лаконичны — и вспомните яростную, страстную жестикуляцию героев фильмов великого Федерико Феллини! Часто и в повседневной жизни можно наблюдать, как речь говорящего (даже по телефону!) постоянно дополняется гримасами, пожатием плеч, размахиванием рук, уж очень хочется человеку дать выход своим эмоциям, даже если они адресованы только телефонной трубке.

Контрольные вопросы

1. Какова роль и значение ораторского искусства в управленческом воздействии?
2. Что вы можете рассказать про античную риторику?
3. Что формирует культуру и эффективность деловой и социально-политической аргументации?
4. Роль культуры речи при формировании имиджа и репутации руководителя.

Тестовые задания

Литература

- 1) Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления. Учебник для вузов по специальности "Менеджмент". - 2-е изд., изм. и доп. - М.: Издательство НОРМА (Издательская группа НОРМА-ИНФРА о М), 2001. - 528 с.
- 2) "Задачи менеджмента в XXI веке" / Питер Друкер «Вильямс» 2004 г.
- 3) "Эффективный управляющий" / Питер Ф. Друкер «Вильямс» 2007 г

Лекция №2 Основные методы искусство управления.

План:

1 Универсальность методов искусства управления

2 Методы самовоспитания

3. Метод Сократа

4. Метод трех раундов

5. Метод Штирлица

1) Искусство управления, как и всякий другой вид творчества, обязательно имеет в своей основе талант, оригинальность и самобытность личности. Талант руководителя проявляется в его яркой индивидуальности, нестандартности, в его особом образе мышления и широком кругозоре. Но любое воздействие одного человека на другого должно осуществляться с гуманной целью, с полным пониманием силы своего умения и ответственности за свои действия перед обществом, будь то боевые приемы рукопашного боя, гипноз или методы искусства управления. Воздействие на человека силой своего умения и отточенного мастерства может оказаться непоправимо безнравственным, хотя в повседневной жизни мы всегда пытаемся влиять на поведение окружающих людей любыми доступными нам средствами. Методы искусства управления универсальны, т.е. пригодны для применения в различных ситуациях, от публичного выступления до уровня межличностных отношений. Успешность любых вербальных, словесных контактов всегда зависит от множества сложных, взаимосвязанных психологических факторов, от того, кому, когда и как разумнее изложить свои аргументы, постоянно помня о конечной цели диалога и направляя его в нужное русло. Важным условием успешного воздействия на личность (или коллектив) — создание благоприятной психологической атмосферы, спокойный, деловой и благожелательный тон общения. Методы подавления младшего старшим (подчиненного — руководителем, допрашиваемого — следователем, сына — отцом), основанные на грубости, применении насилия, угроз и шантажа, недопустимы, редко приводят к достижению цели, хотя в некоторых случаях практикуются, увы, достаточно широко.

2) Нет ничего более сложного и более важного, чем трезвая, объективная самооценка. Сложно беспристрастно анализировать собственное поведение, последствия своих поступков, еще более сложно трезво оценить свое место в обществе, свои возможности, так как психофизиологический потенциал человека определяется врожденными, генетическими задатками, типом высшей нервной деятельности и эмоционально-волевой сферой. Ведь каждому человеку кажется, что весь мир — для него и человек не крошечная песчинка, не капелька в океане жизни, а ее центр, удивительный и неповторимый. И можно сколь угодно долго говорить о бренности человеческой жизни, об искре, вспыхнувшей лишь на короткое мгновение, о

тщетности всего земного, но человек воспринимает мир только благодаря своим чувствам и разуму, мир существует для человека и благодаря человеку. Человек обязан достойно выполнять свою высокую миссию, должен постоянно изучать Вселенную, заключенную в нем, и совершенствовать ее. Каждый человек обладает суммой определенных свойств, своим интеллектуальным, творческим и психофизиологическим потенциалом. Проблемы взаимодействия, взаимовлияния и самовоспитания давно волнуют человечество и нашли отражение в многочисленных теориях и практических рекомендациях. Самое распространенное направление этих поисков получило в психологии название **бихевиоризм** (от англ. behavior — поведение), предложенное в 1913 г. профессором Чикагского университета Дж. Уотсоном.

Я не только поступаю в соответствии с тем, что я есть, но и становлюсь в соответствии с тем, как я поступаю.

Сократ

3) В современной риторике, в искусстве убеждать заслуженной известностью пользуется один из способов ведения диалога, получивший название метода Сократа, который неоднократно демонстрировал свое мастерство ведения диспутов, споров. Его метод ведения диалога строился на блестящем умении так строить логическую цепь умозаключений, что его оппонент был вынужден соглашаться с каждым доводом на любом этапе диалога, т. е. отвечать "да, да, да" на каждой позиции логического построения Сократа. На этих диспутах Сократ, убедив своего оппонента, мог шутя доказать правильность рассуждений как своих, так и противоположной стороны, хотя постоянно подчеркивал, что всякое умение, если оно не опирается на справедливость и добродетель, является плутовством, а не мудростью. Исследуя проблемы человеческого общения, Сократ особое внимание уделял диалогу. Платон, рассказывая в "Федре" о мастерстве ведения диалога своего великого учителя, подчеркивает, что книга никогда не может заменить беседы, разговора, книга лишь подражание диалогу. Диалог развивается в непосредственном словесном контакте, в общении и является интерактивным поиском истины, искусством рассуждений и доказательств. Античные мастера риторики всегда учитывали особенности аудитории и рекомендовали два метода повышения эффективности речевых коммуникаций — аристотелевский и сократовский. Если оратор уверен, что его оппонент не имеет принципиальных возражений против обсуждаемого тезиса, то для принятия единого решения следует сразу же четко сформулировать сам тезис и аргументировать доказательства (аристотелевский метод). Иное дело, когда аудитория настроена враждебно к оратору, когда оппонент намерен опровергать аргументы и отстаивать свою

точку зрения. В этом случае применяется иной метод, когда оратор не спешит с четкой формулировкой своего тезиса и подводит к нему оппонента медленно, незаметно, построив нерушимую логическую цепочку на каждом этапе своих рассуждений. Следует остановиться на этом методе ведения диспута более подробно, тем более что этот метод перешел к нам из глубокой древности, практически не изменив своей сущности, и выдержал многовековую проверку.

4) Искусство управления рекомендует еще один метод ведения диалога, точнее, способ убедить оппонента в правильности и разумности именно вашего предложения. Этот прием можно условно назвать методом трех раундов, так как модель ведения диалога чаще всего строится из трех частей (возможен и более сложный алгоритм этого метода). В первой части диалога (первый раунд) вы коротко излагаете суть проблемы или ситуации, соглашаясь с доводами вашего, скажем, руководителя и вызывая таким образом его положительные реакции (метод Сократа!). Во втором раунде вы даете несколько альтернативных вариантов решения проблемы, упомянув в том числе и свой, желанный. И в третьем раунде, когда сам оппонент поймет, что ненавязчиво упомянутый вами вариант — лучший, нужно согласиться с ним. Этот классический метод риторики легко иллюстрируется многими примерами. Попытки добиться желаемого без достаточной аргументации вашей позиции и разумности предлагаемого варианта, без предварительной настройки оппонента на благожелательный тон беседы редко дают положительный результат. Сфера диалогического общения чрезвычайно обширна, от обычной беседы двух людей, отца и сына, руководителя и подчиненного до научной дискуссии и дипломатической полемики. Часто диалог государственных лидеров "один на один" может разрешить сложнейшие проблемы более успешно, чем долгие дипломатические переговоры.

5) Непрост в реализации прием, позволяющий навязать, "протолкнуть" свою идею, свой план вышестоящему руководителю или коллективу, условно называемый "методом Штирлица" (по фамилии героя популярного кинофильма, где этот метод наглядно демонстрируется в разговоре "нашего" интеллектуального супермена Штирлица с "очень плохим", но умным — редкий случай в нашем кино! — оппонентом, его начальником Шелленбергом). Суть этого метода: во время приватного разговора или на совещании нужно ненавязчиво, как бы вскользь, среди других вариантов решения упомянуть о своей идее и немедленно "забыть" ее. Если ваш начальник умен, то сразу же оценит разумность вашей мысли и потом, продумав ее, предложит эту идею как свою, значительно расширив ее, уточнив и конкретизировав. Человеку свойственно доверять больше идеям, родившимся в собственной голове, чем чужим. Одним из самых сложных и противоречивых инструментов управления является управленческое решение. В его основе лежит обоснованная разработка директивного

документа, организующего и стимулирующего совместную деятельность членов коллектива. Чаще всего разрабатываются оперативные решения, обеспечивающие тактические, частные управленческие задачи: сроки выполнения, изменения в технологии, кадровые вопросы и т.п. Более глубоких творческих проработок требуют стратегические решения, которые зачастую касаются структурных изменений, вопросов перестройки привычного хода производства и постоянно сопровождаются негативными реакциями сторонников сложившихся, апробированных форм и методов работы. Сопротивления управленческим нововведениям можно ожидать не только со стороны рядовых сотрудников, но иногда и от высоких руководителей, ревниво относящихся к творческим идеям, им не принадлежащим. Отстоять свою идею, убедить оппонентов в своей правоте не всегда удастся даже опытным, владеющим методами искусства управления и деловой полемики специалистам, и иногда приходится искать нестандартные, обходные пути.

Контрольные вопросы

1. Согласны ли вы с необходимостью применения методов самовоспитания? Какие методы самовоспитания применяете вы в повседневной жизни?
2. Какой из описанных методов воздействия на личность считаете наиболее важным и действенным? Почему?
3. Сможете ли вы создать модель ситуации и разработать алгоритм своего поведения с применением метода трех раундов?
4. Считаете ли вы необходимым постоянно применять в повседневной жизни основы Метода Штирлица? Почему?

Тестовые задания

Литература

- 1) Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления. Учебник для вузов по специальности "Менеджмент". - 2-е изд., изм. и доп. - М.: Издательство НОРМА (Издательская группа НОРМА-ИНФРА о М), 2001. - 528 с.
- 2) "Задачи менеджмента в XXI веке" / Питер Друкер «Вильямс» 2004 г.
- 3) "Эффективный управляющий" / Питер Ф. Друкер «Вильямс» 2007 г

Лекция №3. Проявление интереса руководителя к людям

План:

- **Умение слушать ,
Приветливость и личное обаяние**
- **Как исправить свою ошибку?**
- **В споре ли рождается истина?**
- **Мировоззренческое и культурное воспитание**

1) Умение слушать и задавать вопросы подразумевает и умение отвечать на вопросы. Опыт каждого подскажет, что всегда находятся "штатные" любители задавать вопросы. Чаще всего преследуется простая цель — проявить себя, продемонстрировать свою заинтересованность и эрудицию. Особенно сложно отвечать на вопросы глупые по существу, на злые и иронично-ехидные. Лучшая форма ответа на такие вопросы — юмор, и опытный полемист всегда имеет на этот случай продуманные домашние заготовки, хотя удачный экспромт часто бывает действительно разительным. Уинстон Черчилль был великим мастером таких словесных пикировок, вспомните, например, как леди Астор заявила Черчиллю, что будь она его женой, то в чашку чая влила бы ему яд, на что Черчилль учтиво ответил: "Если моей женой были бы вы, миледи, то я немедленно выпил бы этот чай".

2) Вступая в контакт с другим человеком, важно обращать внимание не на различия, а на сходства, на то, что есть или может быть у вас общего. Приветливость ломает барьеры между людьми, устраняет недоверчивость, скепсис, страх, озлобленность. В психологии есть понятие "зеркального отражения" (пейсинг), когда человек видит в своем собеседнике наиболее близкие, понятные и симпатичные черты характера и ума. При таком "родстве душ", общности взглядов, эмоциональной похожести невольно возникает чувство доверия и симпатии, дружеские отношения возникают при ощущении совместимости, внутренней гармонии людей. Личное обаяние — неременная особенность талантливых и опытных руководителей. Доброе, заинтересованное отношение начальника к своим подчиненным должно подкрепляться не только улыбкой или теплым рукопожатием, но и искренним желанием способствовать их служебному продвижению.

3) Этика управления требует от руководителя не искать "козла отпущения" среди сотрудников, а взять ответственность за допущенный промах на себя. Как исправить свою ошибку? Этот вопрос — риторический и высокому начальству просто непонятен, ведь оно не ошибается никогда.

И все-таки, что рекомендует наука управления в том случае, если в работе коллектива произошел сбой, допущена кем-то из исполнителей или самим руководителем серьезная производственная ошибка? Но если мыслить масштабно и действительно любить свою работу, свой коллектив, то разумнее не бояться ответственности, какими бы печальными последствиями это ни угрожало, а мужественно принять удар — коллектив, да и начальство

поймут такого руководителя и поддержат его. В этой бескомпромиссности и честности не только проявление высокой управленческой этики, но и здравый расчет, поскольку ничто не котируется так высоко, как порядочность, благородство и достоинство.

4) В классических трудах по управлению обычно подчеркивалась важность гармоничного, хорошо продуманного и отлаженного функционирования организации. Аксиоматичным было представление о хорошей, счастливой семье, которая развивается спокойно, без особых потрясений, споров, конфликтов и стрессов, "все счастливые семьи похожи друг на друга...". Однако оказалось, что полное отсутствие конфликта, спора в коллективе — явление не только невозможное, но и нежелательное. Академик П. Л. Капица говорил: "Когда в какой-либо науке нет противоположных взглядов, нет борьбы, то эта наука идет по пути к кладбищу, она идет хоронить себя". Во многих ситуациях спор выявляет разнообразие точек зрения, дает новую конструктивную информацию, помогает в поисках альтернативного варианта. Спор дает возможность выразить свои мысли, сравнить их с мыслями других и тем самым удовлетворить потребности в уважении и самоутверждении.

5) Мировоззрение человека является той устойчивой парадигмой, которая субъективно отражает систему понятий, взглядов, идеалов, принципов этики, стереотипов поведения окружающего реального мира, оно закладывается воспитанием и формируется всю жизнь. Эволюция индивидуального и общественного сознания характеризуется не только постепенным, но иногда и скачкообразным переходом к новой парадигме при неустойчивости в мировоззрении отдельных социальных групп. Формирование мировоззрения в основном процесс интуитивный, основные идеи, принципы принимаются "на веру" как постулаты, без доказательств, так как человек не в состоянии переработать, обдумать и оценить хотя бы малую часть громадного объема информации, поступающей из внешнего мира.

■ Контрольные вопросы

1. Отмечаете ли вы в своей производственной деятельности и в семейной жизни склонность часто применять имя собственное?
2. Видите ли вы разницу между комплиментом и лестью? Как часто в своей жизни вы применяете и то и другое?
3. Умеете ли вы слушать и вести спор? Всегда ли разумно уклоняться от спора?

Лекция №4. Основные подходы в управления

План:

1. Подходы к управлению различных школ
2. Процессный подход в управлении
3. Системные принципы в управлении
4. Организация как открытая система
5. Ситуационный подход

Научные школы и направления менеджмента

Информация о наличии организационных структур в практике управления обнаружена на глиняных табличках, датированных третьим тысячелетием до нашей эры. Однако, хотя само управление достаточно старо, идея управления как научной дисциплины, профессии, области исследований относительно нова. [Управление](#) было признано самостоятельной областью деятельности только в XX веке. Первый значительный интерес к управлению относится к 1911 году, когда [Тейлор, Фредерик Уинслоу](#) опубликовал свою книгу "Принцип научного управления", традиционно считающуюся началом признания управления наукой и самостоятельной областью исследований.

Понятия о систематизированном управлении организацией стали формироваться в середине XIX века. Основной силой, сформировавшей интерес к научному управлению, была промышленная революция. Успехи в [теории управления](#) всегда зависели от успехов в других, связанных с управлением областях, таких как [инженерные науки](#), [психология](#), [социология](#), [математика](#) и др. По мере того, как развивались эти области знаний, теоретики и практики управления узнавали все больше о факторах, влияющих на успех организации. Руководители организаций, предприниматели, ученые стали глубже осознавать влияние сил внешних по отношению к организации. Специальные исследования позволили разработать новые подходы в управлении. Подходами в данном случае можно назвать группы методов управления, объединенных общей идеей, гипотезой.

К настоящему времени известны четыре основных подхода, которые внесли существенный вклад в развитие теории и практики управления.

1. *Подход с позиций выделения различных школ* рассматривает управление с четырех разных точек зрения. Это школы: а) научного управления; б) административного управления; в) человеческих отношений и науки о поведении; г) науки управления или количественных методов.

2. *Процессный подход* рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций: планирование, организация, мотивация, контроль и связующие процессы - коммуникации и принятия решения.
3. В *системном подходе* организация рассматривается как система взаимосвязанных элементов, таких как люди, структура, задачи и технология, которые ориентированы на достижение определенных целей в условиях меняющейся внешней среды.
4. *Ситуационный подход* концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется конкретной ситуацией. Поскольку имеется такое обилие факторов и их сочетаний, определяющих ситуацию, как в самой организации, так и окружающей среде, не существует единого для всех «лучшего» способа управления организацией. Самым эффективным методом в конкретной ситуации является метод, который более всего соответствует данной ситуации. Задача - найти и суметь реализовать этот метод.

Дополняя друг друга, эти подходы и формируют современную науку и практику управления. Вместе с тем следует учитывать, что не существует никаких универсально применяемых приемов или принципов, которые бы гарантировали эффективное управление во всех случаях. Однако уже разработанные подходы и методы могут помочь руководителям повысить вероятность эффективного достижения целей организации.

1. Подходы к управлению различных школ

В первой половине XX века получили развитие четыре достаточно четко различимые школы управленческой мысли. Каждая из четырех этих школ так же, как и четырех подходов к управлению, внесла значительный вклад в развитие вопросов управления. *НАУЧНОЕ УПРАВЛЕНИЕ* наиболее тесно связано с работами Ф.У. Тейлора. Создатели школы научного управления первыми стали использовать наблюдения, замеры, логику и анализ для усовершенствования многих операций ручного труда, добиваясь их более эффективного выполнения. Тейлор, например, скрупулезно измерял количество железной руды и угля, которые человек может поднять на лопатах различного размера. При этом было установлено, что максимальное количество железной руды и угля может быть переработано, если рабочие будут пользоваться совковой лопатой емкостью до 9 кг. Применение результатов такого рода исследований позволило значительно повысить производительность операции.

Изучая человеческий фактор, школа научного управления предложила систематическое использование стимулирования с целью заинтересовать работников в увеличении производительности и объемов производства. Обосновывалась также целесообразность небольшого отдыха и неизбежных перерывов в работе. Это давало руководству возможность устанавливать

реальные нормы производства и обоснованно доплачивать за их перевыполнение. Ключевым моментом здесь было то, что люди, которые производили больше и вознаграждались больше. Авторы работ по научному управлению также признавали важность отбора людей, которые физически и интеллектуально соответствовали выполняемой ими работе. Они также подчеркивали большое значение обучения. Научное управление также считало необходимым отделение управленческих функций от фактического выполнения работ, что противоречило старой системе, при которой рабочие сами планировали свою работу.

Разработка и внедрение концепций научного управления стало серьёзным переломным этапом, благодаря которому, управление начало широко признаваться как самостоятельная область научных исследований. Впервые руководители-практики увидели, что методы и подходы, используемые в науке и технике, могут быть эффективно использованы в практике достижения целей организации. *АДМИНИСТРАТИВНАЯ*, или *классическая школа управления* рассматривает вопросы совершенствования организации в целом, в отличие от школы научного управления, которая изучала отдельные производственные операции. Во многом это различие определялось личностью разработчиков школ. Тейлор начал свою карьеру рабочим. [Анри Файоль](#) ([Fayol H.](#)), с именем которого связывают возникновение административной школы управления, и которого называют отцом менеджмента, руководил большой компанией по добыче угля. Целью административной (классической) школы было создание универсальных принципов управления.

Разработкой общих принципов управления занимались практически все научные направления менеджмента. Однако наиболее широкое распространение получили разработки принципов управления административной (классической) школы управления. Сформулированные Анри Файолем 14 принципов управления имеют следующее содержание:

1. Разделение труда - специализация работ, необходимая для эффективного использования рабочей силы.
2. Полномочия и ответственность - каждому работающему должны быть делегированы полномочия, достаточные для того, чтобы нести ответственность за выполняемые работы.
3. Дисциплина - рабочие должны подчиняться условиям соглашения между ними и руководством, менеджеры должны применять справедливые санкции к нарушителям порядка.
4. Единоначалие - работник получает распоряжение и отчитывается только перед одним непосредственным начальником.
5. Единство действий - все действия, имеющие одинаковую цель, должны объединяться в группы и осуществляться по единому плану.
6. Подчиненность интересов - интересы организации имеют преимущества перед интересами отдельных сотрудников.
7. Вознаграждение персонала - получение работниками справедливого вознаграждения за свой труд.

8. Централизация - естественный порядок в организации, имеющей управляющий центр. Лучшие результаты достигаются при верной пропорции между централизацией и децентрализацией. Полномочия (власть) должны делегироваться пропорционально ответственности.
9. Скалярная цепь - неразрывная цепь команд, по которой передаются все распоряжения и осуществляются коммуникации между всеми уровнями иерархии ("цепь начальников").
10. Порядок - рабочее место для каждого работника и каждый работник на своем рабочем месте.
11. Справедливость - установленные правила и соглашения должны проводиться в жизнь справедливо на всех уровнях скалярной цепи.
12. Стабильность персонала - установка работающих на лояльность по отношению к организации и долгосрочную работу так, как высокая текучесть кадров снижает эффективность организации.
13. Инициатива - поощрение работников к выработке независимых функций, в границах делегированных им полномочий и выполняемых работ.
14. Корпоративный дух - гармония интересов персонала и организации обеспечивает единство усилий (в единстве - сила).

Эти принципы затрагивают два основных аспекта. Одним из них была разработка рациональной системы управления организацией, в частности, определение лучшего способа разделения организации на подразделения или рабочие группы. Главный вклад административной школы в теорию управления состоит в том, что она рассмотрела управление как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций, таких как планирование и организация. Вторая категория классических принципов касалась построения структуры организации и управления работниками. Примером может служить принцип единоначалия, согласно которому человек должен получать приказы только от одного начальника и подчиняться только ему одному. *ШКОЛА ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ И ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ НАУКИ*. Это научное направление в теории управления возникло после того как было обнаружено, что четко разработанные рабочие операции и хорошая заработная плата не всегда вели к повышению производительности труда, как считали представители школы научного управления. Иногда работники реагировали гораздо сильнее на давление со стороны коллег по группе, чем на желания руководства и на материальные стимулы. Мотивами поступков людей, как было установлено, являются не только экономические факторы, но и различные потребности, которые могут быть лишь частично и косвенно удовлетворены с помощью денег.

Основываясь на этих результатах, был сделан вывод о том, что если руководство проявляет большую заботу о своих работниках, то и уровень удовлетворенности должен возрастать. Это в свою очередь приведет к повышению производительности. Эта школа рекомендует использовать приемы управления человеческими отношениями, включающие более

эффективные действия непосредственных начальников, консультации с работниками и представление им более широких возможностей общения на работе.

ШКОЛА ПОВЕДЕНЧЕСКИХ НАУК сосредоточила свое внимание прежде всего на методах налаживания межличностных отношений. Этот подход стремится в большей степени оказать помощь работнику в осознании своих собственных возможностей. Основной целью школы поведенческих наук было повышение эффективности организации за счет повышения эффективности человеческих ресурсов, полного использования потенциала каждого работника. ШКОЛА НАУКИ УПРАВЛЕНИЯ или количественный подход. Основой этой школы является междисциплинарный подход, когда конкретная проблема решается группой специалистов по математике, статистике, инженерным и общественным наукам. После постановки проблемы и формулировки задачи разрабатывается модель, чаще всего математическая, сложившейся ситуации. Такой подход получил название "исследование операций".

После создания модели переменным задаются количественные значения. Это позволяет более объективно сравнивать и описать каждую переменную и отношения между ними. Главной характеристикой науки управления считается замена словесных рассуждений и описательного анализа количественными значениями.

Исследование операций зародилось в начале второй мировой войны для решения задач эффективного использования военных ресурсов. В послевоенный период методы исследования операций стали применяться для решения аналогичных задач в промышленности и бизнесе. Появление компьютеров позволило конструировать математические модели возрастающей сложности, приближая их к реальной ситуации и получать более точные решения.

Развитие методов исследования операций тесно связано с развитием системного подхода, экономико-математических методов количественных решений в управлении.

2. Процессный подход в управлении

При процессном подходе управление рассматривается как процесс - серия взаимосвязанных непрерывных действий. Эти действия называют управленческими функциями.

Каждая управленческая функция тоже представляет процесс, потому что также состоит из серии взаимосвязанных действий. Процесс управления является общей суммой всех функций.

Существует несколько взглядов на состав функций управления, наиболее признанными считаются следующие функции - ПЛАНИРОВАНИЕ, ОРГАНИЗАЦИЯ, МОТИВАЦИЯ И КОНТРОЛЬ. Эти четыре первичных

функции управления объединены связующими процессами коммуникации и принятия решения.

Функция планирования

Функция планирования предполагает решение о том, какими должны быть цели организации и что надо делать, чтобы достичь этих целей. По своей сути, функция планирования отвечает на три следующих основных вопроса: : а) Где мы находимся в настоящее время? Руководители должны оценивать сильные и слабые стороны организации в таких важных вопросах как: финансы, производство, сбыт, научные исследования и разработки, трудовые и другие ресурсы. Все это осуществляется для определения реальных возможностей организации. С другой стороны необходимо изучить состояние в данный момент и сделать прогноз возможных состояний внешней среды организации.

- б) Куда мы хотим двигаться? Оценивая возможности и угрозы в окружающей организацию среде, такие как конкуренция, заказчики, законы, экономические условия, технология, снабжение, социальные и культурные изменения, руководство определяет цели организации.
- в) Как мы собираемся сделать это? Руководители должны решать как в общих чертах, так и конкретно, что надо делать для достижения поставленных целей.

Таким образом, планирование - это один из способов, с помощью которого руководство обеспечивает единое направление усилий всех членов организации к достижению её общих целей. (Следует отметить, что это определение планирования дано с точки зрения функций управления. Есть другие более общие определения планирования).

Планирование в организации не представляет собой одноразового события. Во-первых, решив задачу данного этапа, которой соответствовал данный план, организация переходит к следующему этапу и планирование продолжается. Вторая причина, по которой планирование должно осуществляться непрерывно, - это постоянная неопределенность будущего. В силу изменений в окружающей среде или ошибок в суждениях, события могут развиваться не так, как это предвидело руководство при выработке планов. Поэтому планы должны пересматриваться, чтобы они согласовывались с реальностью.

Организация как функция

Организовать - значить создать некую структуру, чтобы предприятие могло выполнить свои планы и тем самым достигать своей цели. На любом предприятии работу выполняют люди, важным аспектом функции организации является определение, кто именно должен выполнять каждое конкретное задание из большого количества таких заданий, существующих в

рамках организации, включая работу по управлению. Руководитель подбирает людей для конкретной работы, делегируя отдельным работникам задания и полномочия или права использовать ресурсы организации. Эти субъекты делегирования принимают на себя ответственность за успешное выполнение своих обязанностей. Поступая таким образом, они соглашаются считать себя подчиненными по отношению к руководителю. Делегирование - это средство, с помощью которого руководство осуществляет выполнение работы с помощью других лиц. Концепция внесения систематического начала в организацию работы и деятельности людей может быть расширена до создания структуры организации в целом.

Мотивация

Руководитель должен всегда помнить, что даже прекрасно составленные планы и самая совершенная структура организации не имеют никакого смысла, если кто-то не выполняет фактическую работу организации. Задача функции мотивации заключается в том, чтобы члены организации выполняли работу в соответствии с порученными им обязанностями и в соответствии с планом.

Руководители всегда осуществляли функцию мотивации своих работников, осознавали они это сами или нет. В древние времена служили для этого хлыст и угрозы, а для немногочисленных избранных - награды. С конца XV и по XX век было широко распространено убеждение, что люди всегда будут работать больше, если у них имеется возможность заработать больше. Считалось, таким образом, что мотивирование - это простой процесс, сводящийся к предложению соответствующих денежных вознаграждений в обмен за прилагаемые усилия. На этом основывался подход к мотивации школы научного управления.

Исследования в области поведенческих наук показали недостаточность чисто экономического подхода. Руководители узнали, что мотивация, т.е. создание внутреннего побуждения к действиям, является результатом сложной совокупности потребностей, которые постоянно меняются. Установлено, что для того, чтобы мотивировать своих работников эффективно, руководителю следует определить, каковы же на самом деле потребности, и обеспечить условия для работников, удовлетворить эти потребности через хорошую работу.

Контроль

Контроль - это процесс обеспечения того, что организация действительно достигает своих целей. В схеме функций управления, из блока контроля стрелка возвращает процесс управления к планированию, обеспечивая обратную связь. Существуют три аспекта управленческого контроля.

УСТАНОВЛЕНИЕ СТАНДАРТОВ - это точное определение целей, которые

должны быть достигнуты в обозначенный отрезок времени. Оно основывается на планах, разработанных в процессе планирования. Вторым аспектом - это ИЗМЕРЕНИЕ того, что было в действительности достигнуто за определенный период времени, и сравнение достигнутого с ожидаемыми результатами. Если обе эти фазы выполнены правильно, то руководство организации может достаточно точно сформулировать (описать) [проблему](#). Это, в свою очередь, необходимо для успешного осуществления третьей фазы - стадии, на которой предпринимаются действия, для коррекции отклонений от первоначального плана. Одно из возможных действий - пересмотр целей, для того, чтобы они стали более реалистичными и соответствовали новой ситуации.

Связующие процессы

Четыре функции управления - планирование, организация, мотивация и контроль - имеют две общие характеристики. Все они требуют принятия решений, и для всех необходима коммуникация, обмен информацией, чтобы получить информацию для принятия правильного решения и сделать это решение понятным для других членов организации. Из-за того, что эти две характеристики связывают все четыре управленческие функции, обеспечивая их взаимозависимость, коммуникации и принятие решений часто называют связующими процессами. [ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ](#). Управленческая работа - это, в основном, работа интеллектуальная. Она напоминает попытку сложить мозаичный узор из отдельных кусочков. При этом руководителям приходится перебирать многочисленные комбинации возможных действий для того, чтобы найти правильное действие для данной ситуации в данное время и в данном месте. Выбор одной из альтернатив - это решение. Следовательно, принятие решения - это выбор того, как и что, планировать, организовать, мотивировать и контролировать. В самых общих чертах именно это составляет основное содержание деятельности руководителя. Наличие точной [информации](#) является основным требованием для принятия эффективного объективного решения или даже для понимания истинных масштабов проблемы является. Единственным способом получения такой информации является [коммуникация](#).

Коммуникация

Коммуникация - это процесс обмена информацией, её смысловым значением между двумя и более людьми.

Информация в процессе коммуникации передается не только для того, чтобы могли приниматься разумные решения, но также и для того, чтобы они могли выполняться. Например, до тех пор пока работники не понимают, какое вознаграждение им может предложить организация за хорошо выполненную работу, они не могут быть достаточно мотивированы и хорошо работать на неё. Коммуникация также важна и в функции контроля. Руководители

нуждаются в информации относительно того, что было выполнено для правильной оценки достижения целей организации.

Основная цель коммуникационного процесса - обеспечение понимания информации, являющейся предметом обмена, т.е. сообщения. Однако сам факт обмена информацией не гарантирует эффективности общения участвующих в обмене людей. Чтобы лучше понимать процесс обмена информацией и условия его эффективности, необходимо рассмотреть основные стадии процесса, в котором участвуют двое или большее число людей.

В процессе обмена информацией можно выделить четыре базовых элемента.

1. Отправитель - лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию и передающее её.
2. Сообщение - собственно информация, закодированная с помощью символов.
3. Канал - средства передачи информации.
4. Получатель - лицо, которому предназначается информация и которое интерпретирует её.

При обмене информацией отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных этапов. Задача этих этапов - составить сообщение и использовать канал для его передачи таким образом, чтобы обе стороны поняли исходящую идею (информацию). Это трудно, так как каждый этап является одновременно точкой, в которой смысл информации может быть искажен или полностью утрачен. Обычно выделяют четыре взаимосвязанных этапа коммуникации:

1. Зарождение идеи (сбор информации).
2. Кодирование и выбор каналов.
3. Передача.
4. Декодирование.

Хотя весь процесс коммуникации может занять несколько секунд, во время прохождения отдельных этапов могут возникать различные проблемы, снижающие эффективность коммуникации.

ЗАРОЖДЕНИЕ ИДЕИ. Обмен информацией начинается с формирования идеи или отбора информации. Отправитель решает, какую значимую идею или сообщение следует сделать предметом обмена. Без необходимой проработки (обдумывания) этого этапа процесс коммуникаций может не состояться. Необходимо учитывать, что идея ещё не трансформирована в слова или не приобрела другой такой формы, в которой она послужит обмену информацией. К примеру, руководитель, желающий обменяться информацией об оценке результатов работы, должен четко понимать, что идея состоит в том, чтобы сообщить подчиненным конкретную информацию об их сильных и слабых сторонах и о том, как можно улучшить результаты их работы. Идея не может заключаться в чисто эмоциональном одобрении или критике поведения подчиненных.

Когда руководитель собирается сообщить о предстоящих изменениях рабочим, то процесс коммуникации будет эффективным, если передаваемая информация будет содержать конкретные указания - какие изменения нужны, почему эти изменения нужны и каким образом следует осуществить эти изменения.

КОДИРОВАНИЕ И ВЫБОР КАНАЛА. Прежде чем передать идею, отправитель должен с помощью символов закодировать её, используя для этого слова, интонацию и жесты. Такое кодирование превращает идею в сообщение. Отправитель должен также выбрать канал совместимый с типом символов, используемых для кодирования. К некоторым общеизвестным каналам относятся передача речи и письменных материалов, а также электронные средства связи, включая компьютерные сети.

Часто используются несколько средств сообщения - приказ на доске информации может дополняться устными разъяснениями руководителя.

ПЕРЕДАЧА. На третьем этапе отправитель использует каналы для доставки сообщения (закодированной идеи) получателю. Здесь осуществляется физическая передача информации, которую часто ошибочно считают коммуникацией.

ДЕКОДИРОВАНИЕ. После передачи сообщения отправителем получатель декодирует его. Декодирование - это перевод символов отправителя в мысли получателя. Если символы, выбранные отправителем, имеют точно такое же значение для получателя, то он поймет идею отправителя. Если реакции на идею не требуется, процесс обмена информацией на этом может закончиться.

3. Системные принципы в управлении

Системный подход в управлении основывается на том, что всякая организация представляет собой систему, состоящую из частей, каждая из которых обладает своими собственными целями. Руководитель должен исходить из того, что для достижения общих целей организации необходимо рассматривать её как единую систему. При этом стремиться выявить и оценить взаимодействие всех её частей и объединить их на такой основе, которая позволит организации в целом эффективно достичь её целей.

(Достижение целей всех подсистем организации явление желательное, но почти всегда не реальное.)

Ценность системного подхода для управления предприятием можно понять, рассмотрев два аспекта работы руководителя. Во-первых, он стремится добиться суммарной эффективности работы всей организации и не допустить, чтобы частные интересы какого-либо одного элемента организации повредили общему успеху. Во-вторых, он должен добиваться этого в условиях организационной среды, которая всегда создает противоречащие друг другу цели.

Для иллюстрации этого положения рассмотрим с позиции предприятия достаточно простое решение по выбору номенклатуры и объёма

производства. Производственный отдел предприятия стремится иметь узкую номенклатуру изделий и большой объём их производства, чтобы сократить число дорогостоящих переналадок станочного парка. Такая политика должна вести к накоплению больших запасов готовой продукции малой номенклатуры. Сотрудники отдела сбыта, наоборот заинтересованы в максимальном разнообразии номенклатуры складских запасов, чтобы можно было гарантировать быструю поставку любого изделия. Бухгалтерия, зная, что большие запасы замораживают деньги, стремится уменьшить общий уровень запасов. Продолжая так можно выяснить интересы почти всех функциональных подразделений организации по отношению к этому достаточно простому тактическому решению. Очевидно, что все эти интересы в большей или меньшей степени противоречивы - высокий и низкий уровень запасов, широкая и узкая номенклатура изделий и т.д.

Объективная необходимость формирования системного подхода к решению управленческих задач можно показать на примере стратегии развития вооружения в США. До второй мировой войны затраты на вооружение были сравнительно невелики, возможностей для выбора было мало, поэтому фактически использовался принцип "ничего, кроме самого лучшего". С начала разработок в области нового и особенно, атомного оружия расходы на его создание многократно возросли и этот подход стал неприемлем. Его постепенно заменял другой: "только то, что необходимо и за минимальную стоимость". Для реализации нового принципа нужно было уметь находить, оценивать и сравнивать возможные альтернативы вооружения. Например, решить, что выгоднее - создавать дальние бомбардировщики или строить корабли авианосцы. Такие же неочевидные для выбора решения стали появляться и в бизнесе, промышленности, других областях деятельности. Современным примером неочевидности выбора альтернатив может быть применение технологии минимальной обработки почвы - при этом меньше расходуется труда, средств механизации и меньше эрозия почвы, а с другой стороны резко увеличиваются затраты на химические средства защиты растений и дополнительно загрязняется окружающая среда. Другой пример - проблема использования пара в севообороте. Пар с одной стороны повышает урожайность полей, а с другой - паровое поле сильнее подвержено эрозии.

Отличия традиционного (аналитического) и системного подходов к управлению

Традиционный и системный подходы используют и анализ (расчленение целого на части) и синтез (объединение частей в целое) при выработке управленческих решений. Различие заключается в сочетании, последовательности этих методов. Традиционное мышление содержит следующую последовательность этапов: 1) расчленение (анализ) того, что предстоит объяснить; 2) объяснение поведения или свойств частей взятых по отдельности; 3) объединение (синтез) этих объяснений в объяснение целого. В системном подходе также можно выделить три ступени: 1) определение целого (системы), частью которого является интересующий нас объект; 2)

объяснение поведения или свойств этого целого (системы); 3) объяснение поведения или свойств интересующего нас предмета с точки зрения его функций в этом целом, частью которого он является. Т.е. при системном подходе синтез предшествует анализу, а при традиционном - наоборот. При аналитическом подходе объясняемый предмет рассматривается, как целое, которое предстоит разложить на части. При системном подходе, объясняемый предмет рассматривается как часть некоторого целого. Показать это различие можно на примере института. При аналитическом подходе к объяснению, что такое ВУЗ, его начинают делить на составляющие: факультеты, специальности, кафедры, группы, подгруппы, студентов. Затем дается определение факультета, кафедры и т.д. После этого производится объединение этих определений, которое заканчивается определением, что такое ВУЗ. При системном подходе к этой же задаче надо начинать с выделения системы, содержащей ВУЗ - системы образования. Затем определить цели и функции этой системы образования, которая входит в систему народного хозяйства. И только после этого можно дать определение вуза с позиции системы образования и народного хозяйства.

Существуют серьёзные различия между тем, что называют аналитическим и системным управлением. Одно из них основано на следующем принципе системности:

Если каждую часть системы заставить функционировать с максимальной эффективностью, система как целое еще не будет в результате этого функционировать с максимальной эффективностью. (Целое не равно сумме его составляющих.)

Например, если со всех лучших моделей автомобилей выбрать самые лучшие узлы и собрать из них автомобиль, то мы не получим лучший в мире автомобиль. Если новый начальник цеха резко увеличит эффективность его работы, то это может привести к сбоям на заводе в целом. Традиционный подход к управлению исходит из предпосылки, что наилучшего функционирования предприятия можно достичь простым суммированием его частей в режимах наилучшего их функционирования. Принцип системности утверждает, что для сложных систем это условие не выполняется.

4. Организация как открытая система

Организация как открытая система находится в двустороннем постоянном взаимодействии с окружающей средой. Она забирает из внешней среды ряд видов ресурсов, перерабатывает и поставляет их обратно в виде товаров и услуг. Деятельность организации представляет собой согласованный во времени поток различных ресурсов (запасы, деньги, люди, информация). Они движутся не в одном направлении, а образуют контур с положительными и отрицательными обратными связями. Открытость организации как системы

обусловлена двумя причинами: 1) непрерывное выживание организации зависит от её способности обеспечить поступление ресурсов из внешней среды, которое возмещает ресурсы, потребленные в процессе переработки; 2) непрерывное поддержание организацией своего социального статуса. Последнее требование обусловлено тем, что в дополнение к своим товарам и услугам организация оказывает побочное воздействие на окружающую среду и общество, например, загрязнение атмосферы, забастовки рабочих и организованные протесты различных групп потребителей.

Внутри организации в общем случае имеется две подсистемы: 1) материально обеспечивающая подсистема, которая занята переработкой поступающих ресурсов в товары и услуги; 2) управляющая подсистема, задача которой состоит в руководстве и контроле за деятельностью организации.

В то время как материально обеспечивающая подсистема обычно имеет дело с различным набором ресурсов (физические материалы, деньги, информация и людские ресурсы), рабочим материалом подсистемы управления является только информация, которая может значительно отличаться от информации, используемой материальной подсистемой. ПРОБЛЕМА есть разница между существующей и желаемой системами или ситуациями. Решение проблемы есть то, что заполняет промежуток между существующей и желаемой системами или ситуациями.

Применение системного анализа на практике может происходить в двух направлениях: когда исходным пунктом является появление новой проблемы и когда исходным пунктом является новая возможность, найденная вне непосредственной связи с данным кругом проблем. Использование новой возможности имеет также две ситуации – наличие и отсутствие актуальных проблем нуждающихся для своего разрешения в такой возможности.

Применение возможности в отсутствии проблем может привести, как минимум, бесполезную растрату ресурсов. Реализация возможностей при наличии проблем, но игнорирующая эти проблемы, превращаясь в самоцель, может способствовать обострению существующей проблемы и появлению новых, формированию оппортунистических издержек производства, обращения и стратегических (*opportunity* – возможность).

Развитие как социально-экономических систем, так и науки и техники приводит к неограниченному росту новых возможностей социальных и технологических изменений. Отсутствие проблемно-ориентированного подхода и каких-либо объективных критериев оценки результатов использования возможностей и ответственности за них приводит к снижению эффективности, как подсистем, так и разрушению существующих систем. Рассматривая решение проблемы как перевод системы из существующего состояния в планируемое (желательное) можно выделить три подхода: проблемы могут быть решены, разрешены или устранены. Решить проблему при этом означает найти средство, которое действует достаточно хорошо, которое удовлетворяет. Разрешить проблему означает найти средство,

которое действует настолько хорошо, насколько вообще возможно, которое оптимизирует. Устранить проблему означает таким образом перестроить соответствующую систему или её окружение, что проблема ликвидируется, снимается.

5. Ситуационный подход

Как и системный, ситуационный подход не является простым набором предписываемых руководств это скорее способ мышления об организационных проблемах и их решениях. Ситуационный подход исходит из того, что, хотя общий процесс управления одинаков, специфические приемы, которые должен использовать руководитель для эффективного достижения целей организации, могут значительно различаться. Ситуационный подход направлен на реализацию возможностей прямого приложения науки к конкретным ситуациям и условиям. Центральным моментом данного направления менеджмента является ситуация, т.е. конкретный набор обстоятельств, которые влияют на организацию в данное конкретное время. Из-за того, что в центре внимания оказывается ситуация, ситуационный подход подчеркивает значимость "ситуационного мышления". Используя этот подход, руководители могут лучше понять, какие приемы будут лучше способствовать достижению целей в конкретной ситуации. При этом простого указания на то, какие переменные сильнее всего влияют на результат (являются релевантными), явно недостаточно для того, чтобы определить, какое решение будет лучшим для достижения целей организации. Основная сложность заключается в том, что все многочисленные ситуационные процессы взаимосвязаны и их нельзя рассматривать независимо друг от друга.

Одним из важных следствий динамичного взаимодействия внутренних и внешних факторов является то, что руководителю трудно определить какой метод является заведомо «правильным». «МакДональдс», использовавший процедуру сборочного конвейера в приготовлении пищи, являющуюся чрезвычайно эффективной, обеспечил стандартное качество продукции и высокую производительность труда. Однако, по своей сути этот метод ничем не лучше традиционных методов дорогих ресторанов. Такие рестораны не могут производить по тысячи гамбургеров в день, но и «МакДональдс» не сможет безупречно приготовить фирменное блюдо таких ресторанов. Если руководство дорогого ресторана решит применять унифицированные машины и концентраты для приготовления своих блюд, оно конечно снизит затраты и повысит производительность. Однако, цель дорогих ресторанов – готовить и подавать еду самого высокого качества – уже не будет достигнута. Большинство управленческих решений имеют как положительные, так и отрицательные последствия. Эффективное управление – это сложный акт балансирования, предполагающий заведомые потери, когда это необходимо для достижения основной цели. Например, руководитель практически не может отобрать только самых способных, самых опытных людей для работы

в своей организации. Руководитель не может всегда обращаться с людьми, как этого им хочется. Можно предположить, что единственной важной причиной успеха предприятий «МакДональдс» является то, что руководство корпорации так спроектировало процесс производства гамбургеров и жареного картофеля, что он может быть реализован с неизменным качеством даже низкоквалифицированными работниками. Для того, чтобы метод «МакДональдса» позволил ему достичь успеха, менеджеры ресторанов должны быть уверены, что каждый работник будет в точности исполнять всю предписанную технологию. «МакДональдс» специально нанимает молодых неопытных людей, так как они лучшим образом подходят для его метода «сборочной линии», чем люди, имеющие опыт работы в ресторанах. Это имеет и отрицательные последствия - такие, как высокий уровень текучести, риск упустить людей, имеющих талант и способности стать хорошими руководителями, способными подняться по этой лестнице до самого верха. Но, оценивая ситуацию в целом, следует отметить, что положительные последствия перевешивают отрицательные.

Задача ситуационного подхода - связать конкретные приемы и концепции управления с определенными конкретными ситуациями для того, чтобы достичь целей организации наиболее эффективно. Ситуационный подход концентрируется на ситуационных различиях между организациями и внутри самих организаций. Он пытается определить значимые (релевантные) переменные ситуации, и как они влияют на эффективность организации. Теория ситуационного подхода опирается на четыре основных концепции.

1. Руководитель должен быть знаком со средствами профессионального управления, которые доказали свою эффективность. Это подразумевает понимание процесса управления, индивидуального и группового поведения, системного анализа, методов планирования и контроля и количественных методов принятия решений.
2. Каждая из управленческих методик имеет свои сильные и слабые стороны, или сравнительные характеристики в случае, когда они применяются к конкретной ситуации. Руководитель должен уметь предвидеть вероятные последствия, - как положительные, так и отрицательные, - от применения данной методики или концепции. Например, предложение увеличить зарплату всем служащим в ответ на дополнительную работу, вероятно, вызовет значительное повышение мотивации на какое-то время. Но, сравнивая рост затрат с полученными выгодами, можно прийти к выводу, что такой прием может разорить организацию.
3. Руководитель должен уметь правильно интерпретировать ситуацию. Необходимо правильно определить, какие факторы являются наиболее важными в данной ситуации и какой вероятный эффект может повлечь за собой изменение одной или нескольких переменных.
4. Руководитель должен уметь увязывать конкретные приемы, которые вызвали бы наименьший отрицательный эффект, с конкретными ситуациями, тем самым обеспечивая достижение целей организации самым

эффективным путем в существующих условиях внешней и внутренней среды организации

Лекция №5 Процесс управления

1. Содержание процесса управления
2. Риск при принятии решений
3. Место решения в процессе управления
4. Структура и процесс принятия решения
5. Распределение полномочий на принятие решений

1. Содержание процесса управления

Процесс управления — деятельность объединенных в определенную систему субъектов управления, направленная на достижение целей фирмы путем реализации определенных функций с использованием методов управления.

Как правило, процессы управления фирмой очень многообразны, многомерны и имеют сложную структуру (состоят из большого числа стадий и фаз). В общем смысле процесс управления состоит из общих функций управления, которые объединяются в циклы управления (рис. 12.1).



Рис. 12.1. Цикл управления

2. Место решения в процессе управления

Решение — центральный момент всего процесса управления. Можно сказать, что сутью профессии менеджера является принятие решений.

В широком смысле это понятие включает и подготовку решения (планирование), в узком смысле это выбор альтернативы. В рамках перспективного планирования принимаются основополагающие решения (что делать?), затем в процессе текущего планирования, организации, мотивации, координации, регулирования, изменений планов — решения в узком смысле (как делать?), хотя такая граница является условной.

На практике проблема решения специфична давлением сроков, недостатком квалификации или информации для решения, ненадежностью методов, склонностью менеджеров к рутине, разногласиями между лицами, принимающими решение (ЛПР).

Все виды решений, принимаемых в процессе управления, можно классифицировать по многочисленным признакам:

- по объекту решения (ориентированные на цели или средства, основополагающие структурные или ситуационные);
- надежности исходной информации (на основе надежной информации, рискованные и ненадежные);
- срокам действия последствий (долго-, средне-, краткосрочные);
- связи с иерархией планирования (стратегические, тактические, оперативные);
- частоте повторяемости (случайные, повторяющиеся, рутинные);
- производственному охвату (для всей фирмы, узкоспециализированные);
- числу решений в процессе их принятия (статические, динамические, одно- и многоступенчатые);
- ЛПР (единоличные, групповые, со стороны менеджеров, со стороны исполнителей);
- учету изменения данных (жесткие, гибкие);
- независимости (автономные, дополняющие друг друга);
- сложности (простые и сложные).

Наиболее типичные решения, принимаемые менеджерами фирм, можно классифицировать следующим образом (исследования в Германии в 1983 г.):

- ситуационные, рутинные, ведомственные решения;
- решения средней сложности (текущие уточнения области деятельности, решения под стрессом и при давлении сроков, решения в исключительных случаях);
- инновационные и определяющие решения.

3. Структура и процесс принятия решения

Процесс принятия решения определяется в значительной мере четкостью его структуры.

Решение с четко выраженной структурой может быть представлено так, как это показано на рис. 12.2.



Рис. 12.2. Четко структурированное решение

По прогнозируемым пакетам данных D могут быть рассчитаны для альтернативных решений A прогнозируемые результаты K. Далее с учетом возможности риска выбирается альтернатива Aopt, которая наилучшим образом соответствует цели A.

Слабо структурированное решение представлено на рис. 12.3.

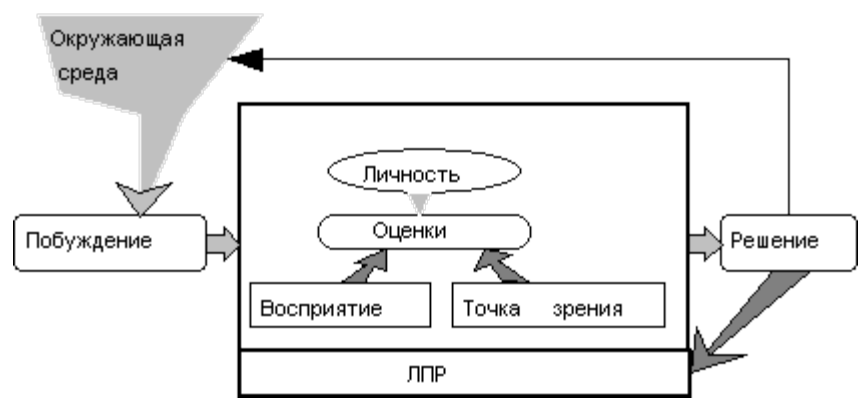


Рис. 12.3. Слабо структурированное решение

Принятое решение оказывает воздействие и на ЛПР (ответственность, углубление интуиции, приобретение опыта).

Ход решения можно рассматривать как выполнение взаимосвязанного набора этапов и подэтапов процесса решения. В каждом конкретном случае этот процесс будет естественно уточнен и индивидуализирован (табл. 12.1).

Таблица 12.1

Содержание основных фаз принятия и реализации решения

Фаза	Содержание фазы
1. Сбор информации о возможных проблемах	1.1. Наблюдение за внутренней средой фирмы 1.2. Наблюдение за внешней средой

2. Выявление и определение причин возникновения проблемы	2.1. Описание проблемной ситуации
	2.2. Выявление организационного звена, где возникла проблема
	2.3. Формулировка проблемы
	2.4. Оценка ее важности
	2.5. Выявление причин возникновения проблемы
3. Формулирование целей решения проблемы	3.1. Определение целей фирмы
	3.2. Формулировка целей решения проблемы
4. Обоснование стратегии решения проблемы	4.1. Детальное описание объекта
	4.2. Определение области изменения переменных факторов
	4.3. Определение требований к решению
	4.4. Определение критериев эффективности решения
	4.5. Определение ограничений
5. Разработка вариантов решения	5.1. Расчленение задачи на подзадачи
	5.2. Поиски идей решения по каждой подзадаче
	5.3. Построение моделей и проведение расчетов
	5.4. Определение возможных вариантов решения по каждой подзадаче и подсистеме
	5.5. Обобщение результатов по каждой подзадаче
	5.6. Прогнозирование последствий решений по каждой подзадаче
	5.7. Разработка вариантов решения всей задачи
6. Выбор лучшего варианта	6.1. Анализ эффективности вариантов решения
	6.2. Оценка влияния неуправляемых параметров
7. Корректировка и согласование решения	7.1. Проработка решения с исполнителями
	7.2. Согласование решения с функционально взаимодействующими службами
	7.3. Утверждение решения
8. Реализация решения	8.1. Подготовка рабочего плана реализации
	8.2. Его реализация
	8.3. Внесение изменений в решение в ходе реализации
	8.4. Оценка эффективности принятого и реализованного решения

На практике, разумеется, все проходит не так гладко:

- подэтапы могут проходить не в такой очередности, они могут срываться, перескакивать, подчиняться обратным связям, перекрытиям, параллельному движению;
- процесс принятия решения тем более индивидуален, чем решение сложнее;

- ограниченный объем информации ограничивает рациональность решения, растет роль интуиции;
- предварительные установки по альтернативам влияют на выбор решения;
- нет стремления к оптимальному решению, если есть удовлетворяющее;
- участие нескольких лиц и организационные условия изменяют порядок прохождения подэтапов.
- менеджеры различным образом вмешиваются в структуру и процесс принятия решений, влияя, таким образом, на их качество. Наиболее часто встречаются следующие случаи:

- априорное определение лица, принимающего решение к исполнению;
- определение круга лиц, участвующих в решении;
- участие ЛПР в его исполнении;
- определение момента решения и его места;
- определение методики и калькуляции решения;
- задание целей и их относительной важности;
- ограничение числа альтернатив;
- привлечение лиц определенной компетентности;
- контроль хода решения;
- предоставление или ограничение информации;
- ссылки на аналогичные решения;
- моральное и материальное воздействие;
- расширение свободы в решениях;
- возложение ответственности за решения.

4. Распределение полномочий на принятие решений

Возможны два направления распределения полномочий:

- делегирование полномочий;
- централизация решения.

Наиболее типично следующее распределение решений (для западных фирм).

Высокая централизация:

- решения по инвестициям;
- финансовые решения;
- персональные назначения в высшем руководстве.

Ограниченная централизация:

- решения по НИОКР.

Ограниченное делегирование:

- решения по инвестициям в пределах бюджета;
- решение о персонале.

Высокое делегирование:

- текущие производственные вопросы;
- решения о сбыте продукции.

Делегированию решений способствуют (положительная. корреляция):

- величина предприятий;
- номенклатура продукции;
- компьютеризация управления;
- динамика НТП;
- изменчивость окружающей среды;
- приемлемость цен спроса;
- межпроизводственная кооперация.

Делегирование и централизация принятия решения может иметь разные последствия (табл. 12.2).

Таблица 12.2

Последствия делегирования и централизации решений

Результат	Преимущества делегирования. Недостатки централизации	Недостатки делегирования. Преимущества централизации
Успех фирмы	Улучшение результатов из-за повышения ответственности исполнителей. Снижение затрат. Возможность отсутствия менеджера	Требуется высокая квалификация низших уровней управления. Добавочные затраты на контроль принимаемых решений
Качество решений	Высшее руководство может сосредоточиться на стратегических решениях. Реальность принимаемых решений. Далекие от реальности решения центра	Недостаточная однородность принимаемых решений. Однородность централизованного решения. Проблема квалификации низших уровней управления.

		Длительный процесс осуществления решений
Загрузка менеджмента	Разгрузка верхних уровней	Загрузка подчиненных уровней.
	Ненужность штабов. Разгрузка путей коммуникации	Увеличение объема решений
Координация	Самоопределение подчиненных уровней управления. Их собственная ответственность.	Возможность конфликта с нижними уровнями управления.
	Вмешательство высшего звена лишь в исключительных случаях	Повышение необходимости их контроля
Социально-психологические эффекты	Дополнительные возможности развития низших уровней управления.	Перепоручения подчиненным уровням управления (снятие ответственности).
	Повышенные требования к производительности у подчиненных менеджеров.	Стресс из-за ответственности у низших уровней менеджмента.
	Переживание за успех, удовлетворенность у них	Меньше возможности для принятия решений у руководства

6. Риск при принятии решений

Под риском понимается опасность ошибочного решения. Поскольку риск — опасность потерь, он означает негативное отклонение от цели. Так как будущее никогда не известно, все решения связаны с риском.

Риск может заключаться во влиянии на рентабельность, доходы, затраты, оборот и ликвидность (возможность всегда оплачивать свои счета).

Можно различать риск:

- общий (угрожает предприятию как целому);
- специальный по фактору (сырьевой, по оборудованию, энергии, персоналу, капиталу);
- специальный при изготовлении продукции (брак, не те способы, в НИОКР, в хранении);
- специальный при оценке продукции (при сбыте, в цехах, в гарантиях, в оплате);

Риск можно подразделить на калькулируемый и не калькулируемый, страхуемый и нет.

Для влияния на все виды риска у менеджера имеется определенный инструментарий (рис. 12.4).

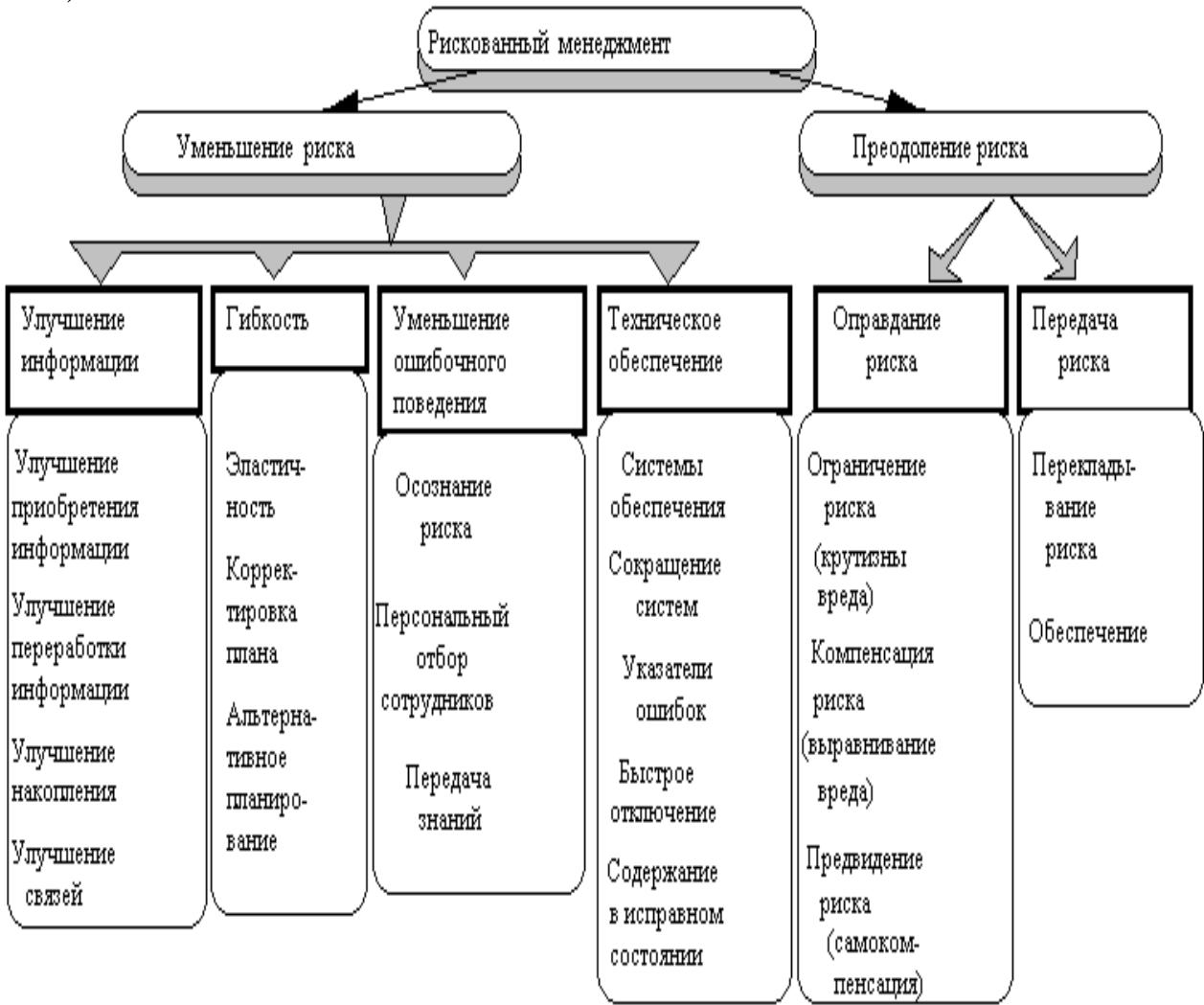


Рис. 12.4. Инструментарий снижения влияния риска

- | | |
|-----------------------------------|--|
| <i>Эластичность</i> | — многофункциональность средств производства и персонала. |
| <i>Стимулирование сотрудников</i> | — связь их интересов с риском. |
| <i>Системы обеспечения</i> | — охрана труда, пожарная безопасность, безопасность от провала, растрат, надежность продукции. |
| <i>Сокращение систем</i> | — дублирование ненадежных элементов. |
| <i>Указатели ошибок</i> | — тревожная сигнализация перед отказом. |
| <i>Быстрое отключение</i> | — нулевые схемы при критической ситуации. |

<i>Ограничение риска</i>	— выбор правовой формы, рассредоточение, встречные сделки, оговорки о собственности, незначительная наличность в кассе, рассредоточение складов, производств, патентная защита.
<i>Перекладывание риска</i>	— на третьих лиц (поставщиков, кредиторов, наемных работников, покупателей, государство).
<i>Обеспечение</i>	— договор о страховании.

Лекция №6 Управление конфликтами

1. Рекомендации в управления конфликтом
2. Рекомендации по поведению в конфликтной ситуации
3. Методы управления конфликтами

Управление конфликтом предполагает умение поддерживать его ниже того уровня, на котором он становится угрожающим для организации, группы, межличностных отношений. Умелое управление конфликтом может привести к его разрешению, то есть к устранению проблемы, вызвавшей конфликт, и восстановлению взаимоотношений сторон в том объеме, который необходим для обеспечения деятельности. Управление конфликтом может выражаться в урегулировании, завершении, предотвращении, достижении консенсуса, профилактике, ослаблении, подавлении, отсрочке и т. д.

Межличностное управление конфликтом отражается известной схемой К. Томаса, описывающей различные стратегии поведения в конфликтной ситуации в зависимости от двух основных характеристик: степени настойчивости в удовлетворении собственных интересов и степени сотрудничества в удовлетворении интересов других. В терминологии Томаса это избегание (уклонение), приспособление, конкуренция (подавление), компромисс и сотрудничество.



- Конкуренция: соперничество, подавление, открытая борьба за свои интересы, отстаивание своей позиции.
- Приспособление: изменение своей позиции, перестройка поведения, сглаживание противоречий, отказ от своих интересов.
- Избегание: уклонение от конфликта, стремление выйти из конфликтной ситуации, не разрешая ее.
- Компромисс: урегулирование разногласий через взаимные уступки.

- Сотрудничество: совместный поиск решения, удовлетворяющего интересы обеих сторон

Р. Вердербер и К. Вердербер предлагают 15 общих рекомендаций по управлению конфликтом

1. Постоянное внимание к партнеру (партнерам) по общению, предоставление возможности высказаться.
2. Доброжелательное, уважительное отношение.
3. Естественность, отражение своих чувств и чувств собеседника.
4. Сочувствие, участие, терпимость к слабостям.
5. Подчеркивание общности интересов, целей, задач. Нахождение в позиции партнера того, с чем можно согласиться.
6. Признание правоты собеседника там, где это действительно так.
7. Выдержка, самоконтроль, спокойный тон.
8. Обращение к фактам.
9. Лаконичность, немногословность, вербализация основных ключевых мыслей партнера (партнеров).
10. Высказывание вслух и объяснение понимания проблемы, вопросы партнеру (партнерам) по ее прояснению.
11. Предложение рассмотреть альтернативные решения.
12. Демонстрация заинтересованности в решении проблемы и готовности разделить ответственность за это.
13. Повышение значимости партнера.
14. Поддержание контакта вербальными и невербальными средствами на протяжении всей ситуации общения.
15. В случае агрессивной конфликтной ситуации постараться отключиться от нее. Поставить эмоциональный барьер («Защита!»).

Рекомендации для решения конфликта через сотрудничество:

1. Признайте наличие проблемы.
2. Опишите конфликт через
 - поведение (Когда ты включаешь радио...)
 - последствия (...я отвлекаюсь и не могу сосредоточиться на работе)
 - чувства (...испытываю беспокойство и досаду)
3. Старайтесь не позволять другому человеку менять тему разговора («У всех включено радио...»).
4. Предложите разумное решение на основе общих ценностей («У всех нас бывает время, когда необходимо сосредоточиться...»).

5. Продумайте, что сказать, прежде чем столкнетесь с другим человеком, чтобы выразить просьбу коротко и ясно («Что я должен сказать?»).

В управлении конфликтами большое значение имеет *ведение переговоров* с целью достижения взаимного согласия. Выдвигая конкретные предложения по конкретным проблемам, партнеры по переговорам ставят целью одновременное удовлетворение своих интересов и интересов других сторон. Результатом переговоров является план решения проблемы, выяснение доли участия партнеров в ее решении и взаимные обещания конкретных действий.

Рекомендации по поведению в конфликтной ситуации

Неумение разрешить конфликтную ситуацию, понять ошибки и просчеты может стать причиной постоянной напряженности. Естественно, следует помнить — конфликт нужно понимать и уметь им управлять до того, как он станет настолько сильным, что приобретет деструктивные свойства.

Основная причина конфликта в том, что люди зависят друг от друга, каждому из нас нужны сочувствие и понимание, расположение и поддержка другого, нужно, чтобы кто-то разделял наши убеждения. Конфликт — это сигнал того, что что-то произошло неладное в коммуникациях между людьми, либо появились какие-то существенные разногласия.

У многих людей нет специальных способностей управления конфликтом, но так как мы сталкиваемся с ними в той или иной степени каждый день, у нас у всех есть кое-какие навыки. Люди способны управлять конфликтами хорошо, но им нужны руководство и практика, они должны развивать, совершенствовать навыки поведения в конфликтной ситуации и управления конфликтом.

Основные рекомендации психопрофилактического поведения в конфликтной ситуации следующие.

1. Умение отличить главное от второстепенного. Казалось бы, чего проще, но жизнь показывает, что сделать это довольно сложно. Практически ничто кроме интуиции не может вам помочь. Но если регулярно анализировать ситуацию, мотивы своего поведения, если пытаться понять, что, действительно является «вопросом жизни и смерти», а что просто вашими амбициями, и научиться отбрасывать несущественное, вы сможете следовать следующему совету: «Не позволяйте себе расстраиваться из-за пустяков, которые следует презирать и забыть. Помните, что жизнь слишком коротка, чтобы растрчивать ее на пустяки». Умение отличить главное от второстепенного должно помочь вам найти правильную линию поведения в конфликтах.
2. Внутреннее спокойствие — это такой принцип отношения к жизни, который не исключает энергичности и активности человека. Наоборот, он позволяет стать еще более деятельным, чутко реагировать на малейшие

оттенки событий и проблем, не теряя самообладания даже в критические моменты. Внутреннее спокойствие — это своего рода защита от всех неприятных жизненных ситуаций. Именно внутреннее спокойствие позволяет человеку сохранить подобающую форму поведения.

3. Эмоциональная зрелость и устойчивость — это, по сути, возможность и готовность к достойным поступкам в любых жизненных ситуациях.

4. Знание меры воздействия на события — это способность остановить себя и не «давить» или, наоборот, ускорить событие для того, чтобы владеть ситуацией и уметь адекватно реагировать на нее.

5. Умение подходить к проблеме с различных точек зрения. Вполне понятно, что одно и то же событие можно оценить по-разному в зависимости от позиции. Например, если рассматривать конфликт с позиции своего «я» — будет одна оценка, а если попытаться посмотреть на эту же ситуацию с позиции своего «противника», возможно, все покажется иным. Поэтому важно уметь оценивать, сопоставлять, соединять разные позиции.

6. Готовность к любым неожиданностям, а также отсутствие (или сдерживание) предвзятых линий позволяют быстрее перестроиться, своевременно и адекватно отреагировать на изменение ситуации.

7. Восприятие действительности такой, какая она есть, а не такой, какой человеку хотелось бы видеть ее. Этот принцип тесно связан с предыдущим. Следование ему способствует сохранению психической устойчивости даже в тех случаях, когда все кажется лишенным внутренней логики и смысла.

8. Стремление к выходу за рамки проблемной ситуации. Как правило, все «неразрешимые» ситуации неразрешимы только в каких-то изначально заданных рамках обстоятельств. Если осознать их лишь как частицу глобальных, мировых проблем, то это помогает найти выход из экстремальной ситуации. Безвыходных ситуаций не бывает.

9. Наблюдательность — важное качество, необходимое не только для оценки окружающих и их поступков. Многие ненужные реакции, эмоции и действия отпадут, если мы научимся беспристрастно наблюдать за собой. Если человек умеет объективно оценить свои желания, побуждения, мотивы как бы со стороны, ему гораздо легче управлять своим поведением, особенно в критических ситуациях.

10. Дальновидность — это способность не только понимать внутреннюю логику событий, но и видеть перспективу их развития. Знание того, «что к чему приведет» оберегает от ошибок и неправильной линии поведения, предотвращает формирование конфликтной ситуации.

11. Стремление понять других. Понять помыслы и поступки другого в одних случаях означает примирение с ними, в других — правильное определение своей линии поведения. Много недоразумений в жизни мы испытываем только потому, что не умеем или же не даем себе труда сознательно поставить себя на место других; способность понять (пусть даже не принимая) противоположную точку зрения помогает предвидеть поведение людей в той или иной ситуации.

12. Умение извлекать опыт из всего происходящего, то есть «учиться на

ошибках», причем не только на своих, умение учитывать причины прошлых ошибок и неудач помогают не совершать новых.

Методы управления конфликтами

Существует множество методов управления конфликтами. В целом их можно разделить на несколько групп, каждая из которых имеет свою сферу применения:

- Внутри личностные;
- структурные;
- межличностные;
- переговоры;
- соответствующие агрессивные действия

Внутри личностные методы влияют на отдельную личность и заключаются в правильной организации своего собственного поведения, в умении выразить свою точку зрения, не вызывая защитной реакции со стороны оппонента. Методы используются для передачи другому лицу персонального отношения к определенному предмету без обвинений и требований, но с целью изменения индивидуального отношения другого человека (так называемый способ «Я - высказывание»). Методы позволяют человеку отстоять свою позицию, не превращая оппонента на противника. «Я - высказывание» особенно эффективно, когда человек отчаянии, недовольными.

Структурные методы влияют преимущественно на участников организационных конфликтов, возникающих из-за неправильного распределение функций, прав и ответственности, плохую организацию труда, несправедливость системы мотивации и стимулирования работников и др. К таким методам относятся: разъяснение требований к работе, использование координационных механизмов, разработку или уточнение заголовочных целей, создание обоснованных систем вознаграждения.

Разъяснение требований к работе считается одним из эффективных методов предотвращения и урегулирования конфликтов. Каждый работник должен четко представлять себе свои обязанности, ответственность и права. Метод реализуется на основе составления соответствующих должностных инструкций (описание должности) и разработки документов, регламентирующих распределение функций, прав и ответственности по уровням управления.

Использование координационных механизмов заключается в привлечении структурных подразделений организации и должностных лиц в процесс управления, в случае необходимости вмешательства в конфликт и помощи в решении спорных вопросов между сторонами-конфликтерами. К наиболее распространенных механизмов относится иерархия полномочий, что упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации. При наличии расхождения

представлений сотрудников с какого вопроса конфликта можно избежать, обратившись к общему руководителю с предложением принять необходимое решение. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, так как подчиненные обязаны выполнять решения своего руководителя.

Разработка или уточнение общеорганизационных целей позволяет объединить усилия всех сотрудников организации, направить их на решение оперативных задач. Создание обоснованных систем вознаграждения также можно использовать для управления конфликтной ситуацией, поскольку справедливое вознаграждение положительно влияет на поведение людей и позволяет избежать деструктивных конфликтов. Важно, чтобы система вознаграждения не поощряла негативное поведение отдельных лиц или группы лиц.

Межличностные методы предусматривают необходимость выбора адекватной формы влияния на этапах возникновения конфликтной ситуации или развертывания конфликта для коррекции стиля индивидуального поведения его участников с целью предотвращения ущерба личностным интересам. Наряду с традиционными стилями конфликтного поведения, к которым относятся приспособления (уступчивость), отклонения, противоборство, сотрудничество и компромисс, стоит обратить внимание на принуждение и решение проблемы.

Принуждение означает попытки человека заставить принять ее точку зрения любой ценой. Тот, кто пытается это сделать, не интересуется мнением других. Лицо, которое использует такой подход, обычно ведет себя агрессивно и для влияния использует власть.

Стиль принуждения может быть влиятельным в ситуациях, когда руководитель имеет значительную власть над подчиненными. Недостатком стиля следует считать подавление инициативы подчиненных, создание большой вероятности недооценки важных факторов, поскольку представлена лишь одна точка зрения. Подобный стиль может вызывать возмущения, особенно у молодой и образованной части персонала. Решение проблемы означает признание возможности расхождения во взглядах, готовность ознакомиться с иными точками зрения для достоверного выяснения причин конфликта и выбора метода действий, приемлемого для всех сторон. Тот, кто пользуется таким стилем, не старается добиться своей цели за счет других, а скорее находит оптимальный вариант преодоления конфликтной ситуации. В сложных ситуациях, где разнообразие подходов является существенным признаком для принятия здорового решения, появление конфликтных мнений, следует поощрять и управлять ситуацией, используя стиль решения проблемы.

Управление конфликтом через решения проблемы осуществляется в следующем порядке: Определение проблемы в категориях целей, а не решений.

Выявление решения, приемлемого для обеих сторон-конфликтующих.

Акцентирование внимания на проблеме, а не на личных чертах стороны-конфликтера.

Обеспечение атмосферы доверия, увеличение взаимного влияния и распространения обмена информацией.

Создание позитивного взаимного отношения участников конфликтной ситуации, выявление симпатии и выслушивания мнения другой стороны, а также сведение к минимуму проявления гнева и угроз.

Переговоры выполняют определенные функции, охватывая многие аспекты деятельности работников. В качестве метода решения конфликтов переговоры представляют собой набор тактических приемов, направленных на поиск взаимоприемлемых решений для сторон-конфликтерив.

Для организации переговорного процесса необходимо обеспечить выполнение следующих условий: наличие взаимозависимости конфликтующих сторон; отсутствие значительного различия в возможностях (полномочиях) участников конфликта; соответствие стадии развития конфликта возможностям переговоров; участие в переговорах сторон, которые могут принимать решения в определенной ситуации.

Соответствующие агрессивные действия как методы для преодоления конфликтных ситуаций являются крайне нежелательными. Применение этих методов приводит к разрешению конфликтной ситуации силой с использованием насилия. Однако бывают ситуации, когда разрешение конфликта возможно только такими методами.

В практике управления конфликтами выделяют три направления: уход от конфликта, подавление конфликта и собственно управление конфликтом. Каждый из названных направлений реализуется с помощью специальных методов.

Преимущество отхода от конфликта заключается в том, что решение принимается, как правило, оперативно.

Отход применяется в случаях:

значительных потерь от разворачивания конфликта;

банальности проблемы, лежащей в основе конфликта;

важности других проблем, требующих своего решения;

необходимости охлаждения страстей;

необходимости выиграть время для сбора необходимой информации и ухода от принятия немедленного решения;

подключения других сил для разрешения конфликта; наличия страха перед противоположной стороной или конфликтом, что надвигается.

Уход от конфликта не следует применять в тех случаях, когда проблема, лежащая в его основе, очень важна, или при наличии перспективы довольно длительного существования данного конфликта.

Разновидностью метода ухода от конфликта является метод бездеятельности.

При использовании этого метода развитие событий отдается на откуп времени, идет по течению, стихийно. Бездействие является оправданной в условиях полной неопределенности, когда невозможно предусмотреть варианты развития событий, прогнозировать последствия .

Многие специалисты, занимающиеся вопросами разрешения конфликтов профессионально, считают, что процесс управления конфликтами зависит от множества факторов, значительная часть которых плохо поддается руководящему влиянию. Например, к ним можно отнести взгляды лица, мотивы и потребности индивидов, групп. Сложившиеся стереотипы, представления, предрассудки, предубеждения могут иногда свести на нет усилия тех, кто вырабатывает решения конфликтной ситуации. В зависимости от вида конфликта поиском решений могут заниматься разные службы: руководство организации, служба управления персоналом, отдел психолога и социолога, профсоюзный комитет, забастовкой, милиция, суды. Решение конфликта представляет собой устранение полностью или частично причин, которые породили конфликт, либо изменение целей и стиля поведения участников конфликта.

Управление конфликтами предполагает целенаправленное воздействие:

- **на устранение (минимизацию) причин, которые породили конфликт;**
- **на коррекцию поведения участников конфликта;**
- **на поддержку контролируемого уровня конфликтности.**

Существует достаточно много методов управления с целью предотвращения возникновения конфликтов:

- **внутриличностные методы - методы воздействия на отдельную личность;**
- **структурные методы - методы по профилактике и устранению организационных конфликтов;**
- **межличностные методы преобразования стиля поведения в конфликте;**
- **персональные методы;**
- **переговоры;**
- **методы воздействия на индивидуальное поведение и приведения в соответствие организационных ролей сотрудников с учетом их функциональных обязанностей (возможно манипулирование сотрудниками);**
- **методы активизации соответствующих агрессивных действий, которые применяются в чрезвычайных случаях, когда исчерпаны возможности всех предыдущих методов.**

Лекция №7 Руководство и руководитель в процессе управления

1. Личность и деятельность руководителя
2. Власть
3. Лидерство
4. Личность лидера, принципы лидерства

1. Личность и деятельность руководителя

Главные роли, которые в процессе производства, выполняет руководитель принято делить на три группы. К первой относят: **межличностные**, где человек выступает в качестве: 1) главного руководителя (глава организации, наделённый правовой и социальной властью); 2) лидера (осуществляет все управленческие функции, отвечает за подбор, расстановку, воспитание и мотивацию работников); 3) связующего звена - посредника (осуществляет переписку, участвует в совещаниях, презентациях, выставках, контактирует с внутренним и внешним окружением организации). Ко второй:

информационные роли. Здесь руководитель - это: 1) приёмщик информации (поиск, сбор, обработка информации, работа с периодическими изданиями и др.); 2) распространитель информации (передает её внутри организации, используя разные способы передачи); 3) представитель (передает информацию во внешнюю среду, выстраивая взаимоотношения со сторонними организациями, клиентами, партнёрами и т.д.). К третьей группе ролей относятся **роли, связанные с принятием решений**: 1) предприниматель (ищущий повышения эффективности предприятия, разрабатывающий стратегию развития основных направлений деятельности компании); 2) устраняющий нарушения (выступающий координатором деятельности подразделений, в том числе в кризисные периоды); 3) распределитель ресурсов (отвечает за распределение ресурсов организации, участвующий в формировании бюджета, программы работы предприятия); 4) ведущий переговоры (представляет компанию на всех переговорах).

Все перечисленные роли взаимосвязаны и взаимозависимы. В комплексе они определяют содержание и объём работы руководителя независимо от характера организации. Руководители непрерывно меняют свои роли в зависимости от вида проблем и складывающихся ситуаций. У каждого руководителя один вид ролей может преобладать над другим.

Три ключевые сферы деятельности - социально- психологическая, производственно-экономическая, организационно - управленческая составляют работу руководителя.

Кроме организации работы, менеджер несёт личную ответственность за её деятельность.

Труд руководителя носит в основном умственный характер. Результатом этого труда являются решения и действия руководителя. Фактическая структура затрат времени руководителя зависит от ситуации, в которой работает организация, и таких внутренних факторов, как структура и

организационная культура. Цель труда руководителя - организация совместных усилий коллектива, направленная на достижение эффективных конечных результатов. Содержанием деятельности руководителя являются целенаправленные действия по обеспечению взаимосвязанных функций планирования, организации, распорядительства, мотивации, и контроля за процессом и результатами работы организации. Знание этих пяти функций и их правильное применение - залог успешного руководства. Но невозможно эффективно выполнять все эти функции, если нет эффективного руководства. Задача руководителя - раскрыть свой потенциал и использовать возможности своих подчинённых таким образом, чтобы коллектив трудился с максимальной отдачей. К. Киллен писал: « Искусству руководства нет замены. Система управления не может создавать руководителей. Однако она может создать условия, при которых способность быть руководителем проявляется или будет подавлена».

С. Д. Резник приводит три аспекта, к которым может быть сведено «руководство»: 1) принятие решений относительно того, что нужно сделать; 2) налаживание сотрудничества между работниками; 3) обеспечении энергии, необходимой для достижения поставленных целей организации. « Достижение целей организации - главная обязанность руководителя. Он должен стремиться к постоянной адаптации организации к требованиям внешней среды. Сегодня актуальным является стратегическое руководство, для которого руководителю необходим широкий кругозор, позволяющий выработать программу оптимизации деятельности, входящей в сферу его компетенции».

Уэлч всегда следовал главному принципу: основной опорой организации являются люди. Он увольнял ежегодно 10% сотрудников, так называемое «слабое звено», считая что для компании нужны люди с высоким потенциалом и огромным стремлением сделать прежде всего свою жизнь богаче, т.е. смогут разбогатеть, а « робкая десятка» никогда не сможет выдвинуть ни себя ни компанию в лидеры. Джек Уэлч предлагает свой список «правил руководителя», отличный от других. Его кодекс включает следующие положения: 1) руководитель должен ежедневно повышать эффективность своих подчинённых.

2. Власть

Управление как отношение состоит в направленной деятельности руководителя, как субъекта с одной стороны и сотрудника, как объекта, с другой стороны на которого направляются импульсы, команды управляющего. Руководитель в данном взаимодействии должен иметь потребность и возможность управлять, а сотрудник, - иметь готовность выполнить команды своего начальника. Но определяющее значение в этих субъект - объектных взаимодействиях играет то, что подчинённый должен выполнить распоряжение, волю своего руководителя и так, как хочет именно второй. Соответственно руководитель, как считает Адизес, - это ещё и «лицо,

которое создаёт мотивацию, заранее знает, что нужно сделать; суть мотивации в том, чтобы заставить другого сделать это добровольно», т.е. другими словами, чтобы человек захотел сделать это сам. В этом одна из граней руководства, как науки и искусства управления людьми. Побуждать, или мотивировать - значит воздействовать на людей определённым образом или влиять на них.

Для успеха общего дела руководитель должен уметь использовать статус лидера, власть и личное влияние.

Влиять - значит своим поведением изменять мир (поведение, чувства, отношение) другого человека. Все мы, находясь в обществе, так или иначе, влияем друг на друга.

Способы влияния на человека в организации могут быть разнообразными: это могут быть идеи, эмоции, личные просьбы, штрафные санкции и пр. Влияние руководителя направлено на достижение цели (результата) как отдельного взятого работника, так и организации в целом.

Для выполнения своих функций руководитель располагает властью, без власти нет организации и нет порядка. Это способность осуществить свою волю, оказать управленческое воздействие на поведение людей с помощью своего авторитета (формальная власть - с позиции занимаемой должности), права или насилия. «Власть - это возможность влиять на поведение других людей»

« Словарь русского языка» выделяет три основных значения слова **власть**: 1) право и возможность распоряжаться кем и чем-либо, подчинять своей воле; 2) политическое господство, государственное управление и его органы; 3) лица, облеченные правительственными, административными полномочиями. В современном обществе понятие власти, прежде всего, ассоциируется с политической властью, с государством. В ракурсе же данной работы нас больше интересует власть с психологической точки зрения, и это, по мнению А. Н. Занковского « понятие не просто имеет непосредственное отношение к психической деятельности людей, но является фактором, оказывающим **определяющее** влияние на их поведение и деятельность!»

Власть может относиться к одному человеку, группе и организации в целом. Основу власти составляет асимметрия отношений между людьми и существующая в связи с этим возможность одного человека влиять или воздействовать на другого. Эта асимметрия строится на том, что первый обладает чем-либо, в чём нуждается, к чему стремится, что любит и желает, второй. Тот, кто обладает ресурсами, при любых обстоятельствах будет обладать властью над теми, кто лишён этих ресурсов и чьи потребности связаны с ними. Другими словами главное её свойство - это зависимость, и взаимозависимость.

« Чем больше один человек зависит от другого, тем больше власти и у того, и у другого.

Обычно рассматривают шесть оснований власти, которые может использовать субъект «для изменения поведения, представлений объекта влияния: 1) вознаграждение (власть поощрения), 2) принуждения (власть

силы, насилие), 3) легитимность (должностная власть, закреплённая законами, нормами, правилами), 4) экспертные знания (экспертная власть), 5) харизма (референтная власть); и 6) информация (информационная власть).

Власть, основанная на принуждении, чувстве страха, эффективна, но накапливает у людей отрицательные эмоции, негатив, который мешает работе и рано или поздно может вызвать бурную реакцию. Власть, основанная на вознаграждении, похвале более предпочтительна, так как создаёт стимулы для выполнения работы, так как эти поощрения представляют ценность для людей. Однако не всегда можно точно определить, какая награда будет предпочтительнее для исполнителя. Опытные руководители чаще всего являют собой пример компетентных людей во многих отношениях и сферах деятельности, и служат примером для своих подчинённых. Власть, основанная на положительном примере, на симпатии, на вере в своего руководителя достаточно прочна.

Традиционная или законная форма власти - влияние через привитые цивилизацией культурные ценности - самый распространённый тип власти.

Люди всегда охотнее принимают позицию симпатичного им человека, поэтому располагать к себе подчинённых - есть прямая обязанность каждого руководителя. В этом состоит один из секретов управления, вызывать аттракцию - привлечение, притяжение одного человека к другому. Явление аттракции до конца не изучено, и чем-то сродни сексуальному влечению, но факт его существования не вызывает сомнений, и поэтому не учитывать его при формировании межличностных отношений было бы неправильно.

И ещё одна важная составляющая власти - ответственность. Многие руководители стремятся и достигают власти, и как писал Анри Файоль: «...тем не менее, ответственность настолько же не любят, насколько ищут власти. Боязнь ответственности парализует много начинаний и сводит на нет много качеств. Хороший начальник должен распространять вокруг себя мужество ответственности».

Оборотная сторона власти - свобода. «Если удовлетворение потребностей индивида не зависит от другого, то он не зависит от другого человека, то он не зависит от последнего, т.е. никак не связан с ним и потому - свободен от его влияния. Таким образом, свобода, у А. Н. Занковского, может быть определена как возможность самостоятельно контролировать удовлетворение собственных потребностей»

В отличие от формальной (официальной) власти неформальная даётся сверху, вторая же должна быть получена снизу. В том числе и личная власть - даётся снизу - от подчинённых, также может и отняться. Власть - процесс в постоянной динамике, это люди, ситуация, отношения, меняющиеся со временем. Цель директора - руководить сотрудниками так, чтобы организация работала успешно, оказывая своё влияние на личности и группы людей, направляя их усилия на достижение целей организации. Важно, чтобы каждый участник системы знал свои функции и границы своей власти, своей ответственности. Конфуций учил: «Секрет доброго правления:

правитель да будет правителем, подданный - подданным, отец - отцом, а сын - сыном».

3. Лидерство

Руководство, лидерство и власть - самостоятельные понятия, притягивающие многих исследователей менеджмента к рассмотрению их с нескольких сторон, во взаимосвязях и сравнениях.

Опытное изучение социально-психологических основ руководства и лидерства началось в 20-х годах XX века, однако в силу своей сложности эта проблема не имеет общепринятого решения и по настоящий день.

Существует явное отличие лидера от управленца. Когда директор компании, используя иерархическую власть, добивается блестящих результатов, многие называют это лидерством. Но это не так. Здесь мы видим пример власти управленца, основанную на выполнении подчинёнными приказов и распоряжений. Руководство связано со статусной властью, официальных, формальных отношений. В лидерском управлении используется власть, построенная на уважении к сотрудникам и взаимном доверии, неформальна по своей сути. И основой лидерства, как процесса, являются межличностные отношения, в которых переплетаются отношения руководства и рабочего коллектива компании, а руководитель управляет процессом общения и всей деятельностью предприятия, это может быть машиностроительный завод или аптека, или магазин детской обуви.

Лидера можно узнать **по нескольким ярко выраженным чертам**. По Килтсу: «В первую очередь он видит цель и умело использует людей и ресурсы для её достижения» Второе и не менее важное качество - способность налаживать эффективную коммуникацию.

Лидер способен признать свои ошибки и не боится открыто принять необходимые меры для исправления. Лидеру свойственны настойчивость в достижении групповой цели, поиск единомышленников, он - постоянный ученик и должен выделяться из толпы.

Руководство же можно определить как процесс управления группой, осуществляемой начальником как посредником социальной власти. Создаётся впечатление, что руководство и лидерство решают сходные задачи. Однако лидерство представляет собой психологическую характеристику поведения отдельных членов группы, а руководство является определённым проявлением социальных отношений в группе, прежде всего с точки зрения распределения ролей управления - подчинения. Понятно, что в руководстве также проявляются два аспекта власти: административная и психологическая, сближающая руководителя с неформальным лидером по способам воздействия на членов группы. Следовательно, несмотря ни на что, по своей психологической сущности феномены руководства и лидерства достаточно близки, ошибочным было бы представление о полном их соответствии в одном лице управленца. Руководитель, как бы близок он не был к интересам своего коллектива, должен воздействовать как в целом на

всех её членов, так и на её лидера, что может рассматриваться как совмещение статусной и личной формы власти.

Несмотря на выявленные различия, есть и общее. И руководитель, и лидер осуществляют значимое социальное влияние в коллективе: они выполняют роль координаторов, организаторов деятельности членов социальных группы и используют субординационные отношения: в первом случае они чётко регламентированы, во втором - заранее не предусмотрены.

Как появляются истинные менеджеры - лидеры, настоящие, эффективные руководители? И как им можно стать? Бенджамину Франклину принадлежат слова: «Кто мудр? Тот учится у всех и каждого. Кто силен? Тот, кто обуздал страсти. Кто богат? Тот, кто доволен судьбой. Кому это дано? Никому».

Идеальных людей нет, следовательно, найти идеального менеджера практически невозможно. Ицхак Адизес называет такого (идеального) абстрактного руководителя «книжным менеджером, поскольку его можно встретить только на страницах учебников. Рассчитывать на совершенство свойственно юности, а тому, кто достиг зрелости, следует распрощаться с иллюзиями».

Но если стать идеальным практически невозможно в быстроменяющемся мире, можно попытаться приблизиться, достичь вершин мастерства и стать почти идеальным, как не справедлива фраза, сказанная Адизесом. Здесь проявляется противоречие взглядов авторов науки управления. У 80% книжных изданий, посвящённых вопросам менеджмента, повышенное внимание уделяется качествам лидера, как индивидууму социума, но опускается основа лидерства, строящаяся на том, что «лидерство - это то, что мы делаем вместе с людьми», как констатирует Роб Гоффи.

4. Личность лидера, принципы лидерства

Первое. «**Лидерство ситуативно.** То, что требуется от лидера, всегда зависит от обстоятельств. Ясно, что и действия лидера влияют на ситуацию, в которой он очутился, меняют её». История знает немало примеров великих полководцев, королей и президентов. Путь Уинстона Черчилля к власти перед второй мировой войной был не гладким. Он был вдохновляющим лидером военного времени, и в течение трёх лет, когда существование Англии было поставлено на карту, британцы приносили немыслимые жертвы только потому, что об этом их просил Черчилль. После войны, для восстановления страны его бульдожий стиль не годился, его правительство было смещено. Идея о высшей расе Адольфа Гитлера сместила весь мир, его власть, неистовство и расизм потрясли мир, но в то же время глубоко удовлетворяли потребность немцев в уважении, так как их самолюбие было задето поражением в первой мировой войне. Огромное влияние на американский народ оказало правление Франклина Рузвельта. Это был один из харизматических лидеров страны за всю её историю.

«Умение наблюдать и понимать происходящее, то, что мы называем умением чувствовать ситуацию, имеет первостепенное значение для лидерства. Это требует сочетания сенсорных и когнитивных способностей.

Эффективные лидеры улавливают важные ситуационные сигналы. Они умеют настроиться на организационную волну и понять то, что скрыто от глаз. Они применяют свои лидерские активы для перестройки ситуации к пользе идущих за ними» Второе. Лидерство **неиерархично**. Лидерство не удел для избранных. Наоборот, лидеры должны быть на всех уровнях организации, как в команде высшего руководства, так и среди начальников подразделений и рядовых сотрудников.

В качестве примера можно привести бизнес крупнейшей компании Португалии Sonae, охватывающий множество направлений, от производства фанеры до телекоммуникаций. « В компании одержимы высокими результатами и не выносят посредственности. Позиция её сформулирована чётко: « Здесь вы либо лидер, либо кандидат в лидеры». То есть если вы ни тот, ни другой, эта компания не для вас»

Третье. Лидерство **проявляется в отношениях**. Отношения - двусторонний процесс активных сторон, « социальный конструкт, который всё время воссоздается в отношениях между лидерами и теми, кого они берутся вести за собой». Эти отношения не обязательно гармоничны, но лидеры знают, как подвигнуть своих подчинённых на высокие достижения. Сотрудники всегда хотят испытывать чувство собственной значимости и воодушевления, ощущения того, что лидеры подставят им плечо, помогут, поддержат, и соответственно дадут им это. И их руководитель будет настоящим, реалистичным, открытым. Такие отношения возможны, когда лидер демонстрирует подлинность, неподдельность. Именно на этом строится доверие между всеми членами организации.

Учитывая эти аксиомы, не обойти и четыре ключевых принципа Марвина Бауэра для руководителя, желающего успешно управлять, и добиться уважения и доверия со стороны коллег, которые перекликаются с аксиомами Гоффи.

Принципы, которые необходимо усвоить и использовать в своей работе, включают в себя, у М. Бауэра, прежде всего **отношение к сотрудникам**. Оно требует обращаться с людьми, как с личностями, признавать их уникальность и ценность, видеть в людях лучшее, и основываться на том, « что большинство людей, если с ними обращаться справедливо и уважительно, выполнят любую работу более эффективно. Именно культура лидера создаёт здоровую атмосферу в компании».

Развивать у своих подчинённых **уверенность в себе, в своих силах**.

«Критика подобна голубям», если она не по существу, не несёт в себе предложений по улучшению той или иной ситуации. Как много у нас начальников, грубых и нетактичных, допускающих оскорбление сотрудников в присутствии коллег. Похвала и признание крайне необходимы любому человеку. Это наделяет смыслом его работу, его жизнь. Потребность человека в признании и причастности, например, к общему делу, у Абрахама Маслоу, аналогичны потребностям роста у Клейтона Альдерфера. Очень важно, использовать одобрение, взаимопомощь, похвалу, развивая уверенность людей в своих силах, повышая их самооценку.

Третьим и одним из важных принципов является **воспитание последователей**. Нет незаменимых должностей и людей. В компаниях, где серьёзно относятся к обучению персонала, всегда на замену есть квалифицированные люди. Ротация персонала - средство, обогащающее в процессе труда опыт и результат, как сотрудника, так и всей компании в целом, так как открывается новое видение по решению тех или иных поставленных задач, с позиции рассмотрения её новым человеком на новом месте и под новым углом зрения. Гарднер подчёркивает: «Если у лидера есть желание развивать людей, он найдёт способ, как это сделать. Эксперты всё чаще советуют: «привлекайте сотрудников к принятию решений», «делегируйте полномочия»,

Партнёрское отношение к сотрудникам содержит в себе четвёртый принцип. Используя позитивный настрой, модель общения «Я хороший, ты - хороший» можно добиться полноценного взаимодействия с людьми.

Коллектив должен чувствовать, что от него зависит настоящее и будущее и компании, так и будущее каждого взятого в отдельности человека. Успех компании напрямую зависит от успехов её членов. «Следует сформировать у сотрудников широкое понимание бизнеса, чтобы они знали не только своё непосредственное направление деятельности, но и работу компании в целом: цели, ключевые факторы успеха, корпоративную культуру, конкурентную политику и способы получения прибыли. Только так сотрудники почувствуют, что их участие в деятельности компании реально и они свободны в выражении своих мыслей и идей, даже выходящих за рамки их должностных или выполняемых в команде обязанностей. Сотрудники должны ждать встречи с руководителем, руководитель - лидер должен быть всегда положительно настроен и нести оптимизм.

Специалисты по управлению часто упоминают четыре принципа Никколо Макиавелли, которые, по мнению Р. Ходжеттса, оказали влияние на развитие менеджмента, хотя были созданы в эпоху Возрождения: 1) авторитет, или власть лидера, коренится в поддержке сторонников; 2) подчиненные должны знать, что они могут ожидать от своего лидера, и понимать, что он ожидает от них; 3) лидер должен обладать волей к выживанию; 4) лидер - всегда образец мудрости и справедливости для

Первое, что необходимо руководителю, нужно выяснить, **в какой обстановке проявляются его отличительные особенности**, какие черты нравятся окружающим.

Второе. По мере того, как будут накапливаться знания о себе постараться никому не подражать, **работать над своим «Я»**, и вести себя, соответственно выработанных для себя этих самых отличий. «Мы отмечали, что вовсе не обязательно обладать полным и даже глубоким знанием себя. Такое знание приобретается и оттачивается по мере того, как лидер трудится и общается со своими последователями. Вот в чём, вероятно, разница между осведомлённостью о себе и знанием себя. Со временем лидеры понимают, что работает на них, но им вовсе не обязательно понимать, как и почему

именно, до тех пор пока они достигают желаемого. Да и, по нашему опыту, мало кто изучил себя настолько глубоко».

Мы каждый день имеем дело с продуктами компании Microsoft, и не можем не признавать такую яркую личность, как Билл Гейтс. Его имя становится нарицательным, когда мы говорим об увлечённых информатикой и программированием людях. Особенность этого человека в том, что он компьютерный гений, фанат, знаток своего дела. Многие отмечают его странное поведение в обществе, его некую чокнутость, но это не мешает ему без слов сообщать нам нечто важное о себе и компании Microsoft. Это уже стиль, приём, которым со временем он научился искусно пользоваться. Другим ярким примером является собой личность Акио Мориты, основателя «Sony». Он шёл против стереотипов о японском обществе, изучая и переосмысливая природу американо-японских экономических отношений. В своей книге «Школьные оценки не говорят ни о чём» он утверждал, что по школьным успехам ребёнка нельзя судить, вырастет ли из него бизнесмен. Он был одним из первых крупных лидеров, понимающих идею организации, строящуюся на блага своих клиентов, акционеров и сотрудников по всему миру. «Sony» стала первой японской компанией, зарегистрированной на Нью-Йоркской фондовой бирже.

Третье, и не менее важное для руководителя свойство, - **анализировать ситуацию, определять качество, которое нужно проявить, чтобы добиться наилучшего результата.** Все мы, находясь в обществе, играем в игры. И понимаем важность умения играть верно, «согласно партитуре». Главное не переиграть, иначе можно потерять честность и искренность, и как результат доверие своих последователей. Ричарду Хеккерт, бывшему председателю совета директор компании Du Pont принадлежат слова: «Если ты всегда говоришь правду, тебе не нужно помнить, что ты говорил». Это касается как мелочей, так и серьёзных вопросов. Это может служить своеобразным допуском к лидерству.

И последнее. Зная, свои привлекательные черты, работая над своей индивидуальностью, (можно провести аналогию с маркетингом, и назвать это своим личным брендом), **необходимо научиться извлекать из этого всего пользу.**

Лекция №8 Искусство управления за рубежом

План:

1 Государство, нация

2 Американский менеджмент

3 Японский менеджмент

1) Теория этногенеза — происхождения народа (от греч. *ethnos* — народ, племя) и пассионарных взрывов (от латин. *rassio* — страсть), разработанная Л. Н. Гумилевым, убедительно показывает, что в своем эволюционном развитии каждый этнос, государство, народ, нация знают периоды удивительного взлета и депрессий, им характерны свой исторический и экономический путь развития, своя идеология (система общественных идей, теорий, взглядов), культура, религиозные представления, мораль.

Государство обеспечивает развитие и защиту действующей политической, экономической и социальной системы, нацию объединяет общность территории и условий экономической жизни, стереотипы поведения, язык, своеобразие культурных и религиозных традиций.

2) За последние 50 лет Америка являлась бесспорным лидером мировой экономики. Производительность труда в США стремительно росла благодаря использованию новых технологий и передовых методов управления и за последние сто лет она является самой высокой в мире. Совершенствуются организационные структуры управления, в частности, сокращается количество иерархических уровней управления. Если в Японии на автомобилестроительных предприятиях мастер непосредственно подчинен руководителю, то в США над мастером имеется еще три управленческих уровня. Например, если в концерне "Форд" между рабочим и высшим руководителем насчитывается 11 уровней, то в японской "Тойоте" только шесть. Обоснованно ожидается, что сокращение управленческих расходов даст предприятиям значительный экономический эффект, а ликвидация промежуточных административных ступеней сделает управление более гибким и оперативным. Экономисты США подсчитали, что японский автомобиль стоит примерно на 1,5 тыс. долл. меньше американского того же класса, а издержки на сборку телевизора меньше почти наполовину.

Теория Z. В конце 70-х годов поиски новых структурных моделей управления привели к созданию американо-японского гибрида американцем японского происхождения У. Оучи, получившего название теория Z (по аналогии с теориями X и Y Д. Макгрегора). Действительно, "модель Z" содержит в себе основные идеи американского и японского менеджмента и, расценивалась специалистами как идеальная. Она сочетает систему индивидуальных ценностей (личная активность и инициатива, престиж, самоутверждение, независимость) с групповыми формами взаимодействия. У. Оучи строил свою модель, исходя из следующих основных положений:

- 1) долгосрочная работа на предприятии, что по замыслу позволит уменьшить текучесть кадров и будет способствовать сплочению коллектива;
- 2) принятие стратегических и оперативных управленческих решений, основанных на принципе консенсуса;
- 3) индивидуальная ответственность — в этом существенное отличие от японских методов управления;
- 4) медленное должностное продвижение, что позволяет точнее оценить способности сотрудника;
- 5) мягкий неформальный контроль исполнения на основе применения строгих формализованных и объективных методов;
- 6) профилированное и постоянное повышение квалификации, включая и ротацию по горизонтали;
- 7) повышенное внимание к личности работника, его семейным и бытовым заботам.

Японские методы управления стали формироваться в условиях послевоенной разрухи, когда американская военная администрация произвела "чистку ведущих предпринимателей военных лет" (так деликатно говорят об этом японские авторы) и страна осталась без опытных специалистов высшего управленческого уровня. Но японцы были прилежными и трудолюбивыми учениками, глубоко изучили передовые достижения американской и европейской управленческой мысли, и их творческий поиск завершился созданием собственной концепции теории и искусства управления. Хорошо понимая сильные и слабые стороны теории Х и теории Y Макгрегора, теорию "человеческих отношений", методы стимуляции, систему приоритетов человеческих потребностей, японский менеджмент разработал собственную модель "человеческого потенциала". Ясно, что трудовая активность стимулируется не только материальной заинтересованностью, но и сознанием своей полезности, причастности к общему делу.

Система пожизненного найма. Если спросить, японца о его профессии, он ответит, что работает в "Сумитомо" или в "Мацусита", так как в сознании японца профессия отождествляется с работой, с фирмой, которую он представляет. Быть одним из работников "Мицубиси" или "Фудзицу" — весьма престижно и почетно. Система пожизненного найма — одна из характерных, своеобразных особенностей японского менеджмента, истоки которой лежат в национальных традициях народа. Процедура приема на работу начинается задолго до подписания приказа о зачислении в штат. Специально подготовленные представители корпораций и государственных служб поддерживают длительные связи с различными учебными заведениями, знакомятся с выпускниками, в неформальной обстановке изучают склонности, интересы, способности студентов, присутствуют на экзаменах, праздниках молодежи, исследуют семейное положение, оценивают рекомендации и отзывы (у японских менеджеров эта практика называется "собирать урожай зеленым"). Отобранные кандидаты получают

объективную информацию о будущем месте своей работы и после тестирования и сдачи специального экзамена нанимаются на работу с испытательным сроком. И лишь после годовой стажировки в определенной должности под руководством специально выделенного сотрудника и получения положительных характеристик новый специалист включается в постоянный штат компании — на всю жизнь, до ухода на пенсию.

Система оплаты и продвижения "по старшинству". Продвижение по службе и, как следствие, рост заработной платы зависят от трудового стажа в данной компании и от возраста (некоторая аналогия с получением офицерских званий в армии). Молодой человек, проявивший большие способности, не может быть переведен на более высокую должность до определенного возраста. Например, для младшего администратора — это 30 лет, для старшего — 35. Эта система стимулирует закрепление работников за фирмой, практически исключает возможность потери квалифицированных специалистов, повышает производительность труда и сокращает затраты на обучение персонала. Принципы системы "оплаты по старшинству" в различных вариантах применяются практически во всех фирмах и на государственных предприятиях страны.

Компании и фирмы Японии постоянно ищут приемы формирования управленческой системы с учетом оценки личности, с применением элементов демократизации при выдвижении на руководящие должности. Так, практикуется проведение конференций компании, где выборные представители обсуждают перспективы и кадровые возможности с проведением тайного голосования по выдвижению кандидатур на руководящие должности. Результаты голосования не объявляются, но учитываются высшим руководством при новых назначениях. В большинстве фирм действует метод периодических аттестаций всего персонала с применением компьютерной системы оценки по различным видам деятельности (профессиональность, инициатива, дисциплина и т.д.).

Контрольные вопросы

1. Внешняя среда и ее влияние на деятельность любого коллектива. Примеры.
2. Что составляет основу достижений экономики и системы управления производством США?
3. Что составляет сущность и особенности теории Z?
4. Какие методы японского менеджмента импонируют вам?
5. Какие методы зарубежных систем управления производством следует заимствовать при формировании отечественной модели государственного и производственного управления?

■ Литература:

- 1) Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления. Учебник для вузов по специальности "Менеджмент". - 2-е изд., изм. и доп. - М.: Издательство НОРМА (Издательская группа НОРМА-ИНФРА о М), 2001. - 528 с.
- 2) "Задачи менеджмента в XXI веке" / Питер Друкер «Вильямс» 2004 г.
- 3) "Эффективный управляющий" / Питер Ф. Друкер «Вильямс» 2007 г

Лекция №9 Управление человеческими ресурсами на основе информационных технологий

План

- 1. Роль управления человеческими ресурсами в современной экономике**
- 2. Роль информационных технологий в управлении человеческими ресурсами**
- 3. Тенденции развития кадровых компьютерных систем на предприятии**

Роль управления человеческими ресурсами в современной экономике

В последние годы в результате глобализации и интернационализации экономики, активного развития информационных технологий, а так же усиления конкуренции и делового партнерства, демографических и образовательных сдвигов на рынке труда происходят значительные структурные изменения в экономической стратегии крупных западных компаний. Указанные сдвиги в экономике привели к изменению различных организационных структур. При этом большое значение сегодня придается «горизонтальному» управлению человеческими ресурсами, что в значительной степени повышает роль инициативы человеческих ресурсов, их обоснованного риска в принятии решения, независимости и способности предвидеть последствия. Кроме того, развиваются инновационная способность, творчество, а так же изменяется стиль управления, в частности от бюрократического к предпринимательскому. В целом, сегодня управление человеческими ресурсами становится стратегией компании или фирмы. В этом случае средства, вложенные в развитие человеческих ресурсов, превращаются в инвестиции, а не в затраты.

В последние годы среди компаний и фирм ведется жестокая борьба за лучших, талантливых руководителей, специалистов и исполнителей. Именно этот принцип селекции и обуславливает вытеснение функции «отдела кадров», заменяя ее на функцию «управления человеческими ресурсами».

В международной практике функция управления человеческими ресурсами играет существенную роль в конкурентноспособности компании на рынке реализации производимой ими продукции. Так, например, в числе основных причин внимания к управлению человеческими ресурсами указывает их связь со стратегией компании, а также тесную связь работников с целями бизнеса.

Управление человеческими ресурсами существенно влияет на производственные результаты организации. Для успешного решения своих задач специалисты кадровых служб реализуют такие важнейшие функции развития персонала, как карьера работников, отбор работников и их прием,

аттестация работников, тренинг работников, партнерство работников и руководителей.

Вышеперечисленные и функции дают значительную эффективность, если они являются частью стратегии бизнеса компании. Соблюдение этих условий будет ключом к успешному развитию компании и раскрытию возможностей человеческого потенциала организации.

Методологические аспекты в работе с человеческими ресурсами включают:

- занятие руководящих должностей сотрудниками своей компании;
- уменьшение разрыва во взаимоотношениях между руководителями и подчиненными;
- поощрение открытого делового общения с доказательством принимаемых решений;
- формирование культуры работы «в команде»;
- участие работников в распределении прибыли.

Среди многих задач теории и практики управления человеческими ресурсами в современных организациях присутствуют следующие основные:

- участие в разработке деловой стратегии компании;
- тренинги по развитию человеческих ресурсов;
- общение и климат организации;
- пенсионная политика;
- трудовые отношения;
- аттестация и оценка результатов труда;
- мотивация и вознаграждение.

Сегодня целью развития человеческих ресурсов является обеспечение современной организации хорошо подготовленными и мотивированными работниками.

Планирование человеческих ресурсов в компании является частью формирования стратегии самой компании, управление человеческими ресурсами трансформировано в ключевой фактор при подборе и развитии их использования.

Исходя из сегодняшнего статуса и тенденций развития управления человеческими ресурсами в экономике, можно спрогнозировать, что в будущем ключевой функцией управления человеческими ресурсами будет помощь линейным руководителям в управлении, в формировании системы оплаты труда и более эффективном использовании работников в соответствии с целями организации.

Роль информационных технологий в управлении человеческими ресурсами

Процедура подбора персонала с применением современного программного обеспечения облегчает деятельность работников кадровых служб. Для того, чтобы раскрыть роль информационных технологий в кадровой работе, следует изложить этапы автоматизации конкретных задач по управлению человеческими ресурсами предприятия. К ним относятся задачи поиска, оценки и отбора персонала как важнейшие функции деятельности любого предприятия.

Комплексный подход к найму и отбору персонала состоит, как правило, из пяти этапов:

- уточнение того, что представляет собой вакантная должность, которую необходимо заполнить;
- определение профессиональных, личностных и деловых качеств требуемого работника, необходимых для выполнения данной работы;
- поиск источников и методов найма подходящих работников;
- определение методов, позволяющих оценить пригодность кандидатов к конкретной работе;
- обеспечение адаптации нового работника в должности и в коллективе.

Сообщения о вакантных местах или о новых работниках, которые могут понадобиться через какое-то определенное время, по локальной сети внутри организации передаются соответствующими подразделениями в кадровую службу. Сотрудники кадровой службы, отвечающие за наем и отбор кадров, принимают эти сообщения и начинают действовать по следующей схеме. Сначала проводят анализ той работы, которая будет выполняться будущим работником. Анализ предстоящей работы позволяет получить новые (изменившиеся) должностные инструкции, что дает определение требований к вакантной должности.

Прием на работу начинается с детального определения того, кто нужен организации. Чтобы облегчить процесс подбора кандидатов. Многие предприятия подготавливают документы, описывающие основные характеристики, которыми должен обладать работник: квалификационная карта и карта компетенций, отражающие требования к должности, которые служат основой для подготовки плана собеседования с кандидатом.

Автоматизация на этом этапе представляет собой составление форм должностных инструкций с помощью компьютера, а затем при необходимости можно будет просто сделать в них необходимые изменения. В компьютере должна быть заложена общая форма инструкции, которую можно редактировать применительно к каждой вновь вводимой должности, также создается специальная база должностных инструкций, которые в случае изменения требований можно редактировать. Поэтому на данном этапе сотрудники кадровых служб смотрят, если вакантная должность уже существует в штатном расписании, то изменять должностную инструкцию им не придется.

Значимыми документами при анализе работы сотрудника являются квалификационная карта и карта компетенций. Они подготавливаются совместно с руководителем подразделений и специалистами кадровой службы на основе должностной инструкции и представляют собой набор квалификационных характеристик, которыми должен обладать «идеальный» работник, имеющий основание занимать эту должность.

Квалификационная карта является инструментом, облегчающим процесс отбора кандидатов. Ее использование дает также возможность структурированной оценки кандидатов (по каждой характеристике) и сравнения кандидатов между собой. Когда предприятию необходимы новые

работники, перед кадровой службой возникают два вопроса: где искать потенциальных работников (источники) и как известить заявителей об имеющихся рабочих местах (способы)?

Схема поиска кандидатов для замещения вакантной должности в организации через сеть Интернет или локальную сеть внутри организации является эффективной и часто оптимальной.

На предприятии в момент подбора кадров, если используется программное обеспечение то, формируется база данных (БД), в которую заносят необходимые сведения из всех присланных резюме, затем программе задаются критерии отбора кандидатам по требуемым сведениям из их резюме. Программа, после соответствующей обработки выдает список тех кандидатов, которые удовлетворяют заданным условиям.

Данные из остальных резюме могут быть занесены в специальную БД, к которой сотрудники кадровых служб могут в случае необходимости обратиться. БД по резюме обеспечивает выбор кандидатов для найма на работу, затем их данные переносятся в личное дело либо в БД, затем их данные переносятся в личное дело либо в БД по возможным кандидатам в будущем. Кандидаты, успешно прошедшие предварительный отбор, направляются на собеседование

Тенденции развития кадровых компьютерных систем на предприятии

Чтобы принимаемые интеллектуальные управленческие решения были эффективны, кадровые службы и линейные руководители структурных подразделений предприятия должны обладать необходимой, своевременной и точной информацией о состоянии человеческих ресурсов и их развития. Многие кадровые решения реализуются отдельно и представляют собой в основном рутинные процедуры.

К сожалению, на ряде предприятий до настоящего времени ЭВМ в кадровых службах выдают, как правило, отчетную и учетную информацию, т. е. повторяют рутинные процедуры, выполнявшихся ранее персоналом кадровых служб традиционными методами. Однако непосредственный диалог с компьютером требует разработки качественных алгоритмов принятия решений по разнообразным и достаточно сложным кадровым задачам.

В последние годы практические работники кадровых служб все большее внимание обращают на использование экспертных систем (ЭС) различного класса и назначения. В частности, появление ЭС было вызвано все большей потребностью решать трудноформализуемые кадровые задачи, не имеющие алгоритмического решения, и при этом получать результаты, сравнимые, а иногда и превосходящие те, которые может получить эксперт - человек. Трудности в решении неформализуемых задач обусловлены: неполнотой и противоречивостью исходных данных о конкретном работнике; неоднозначностью, неполнотой знаний в кадровой области; большой соразмерностью, пространства решения; динамикой персональных данных и знаний.

Все это привело к поиску нетрадиционного подхода к разработке программ и появлению в итоге ЭС. Экспертные системы пока не обладают искусственным интеллектом, они лишь являются ассистентами экспертов и предоставляют им больше времени для тех проблем, решить которые могут только они.

Проблемная область разработки и применения ЭС в кадровых службах должна удовлетворять следующим требованиям: задача не решается традиционными методами и программами; задача относится к достаточно известной области знаний; имеется хотя бы один эксперт - человек, специалист по данной проблематике; эксперт должен быть в состоянии выразить свои знания, четко поставить задачу и сформулировать результат. Вероятное решение должно быть ясным и представлять собой не слишком большой набор вариантов. ЭС хорошо зарекомендовали себя в тех областях, где знания могут быть сформулированы в виде конечного набора аксиом и правил.

Компьютерные модели принятия кадровых решений предполагают использование в той или иной форме дополнительных сведений.

Лекция №10 Этика деловых отношений

План:

1 Этика деловых отношений

2 Этика в современных обществах

1. Этика — одна из древнейших философских теорий, объектом изучения которой является мораль, нравственные проблемы, возникающие перед обществом (от греч. *ethos* — привычка, обычай). По своей концептуальной основе этика претендует на решение важнейших проблем, когда-либо стоявших перед человечеством: в чем смысл жизни человека, что считать добром, а что злом, истинным и ложным, справедливым и несправедливым. В этике деловых отношений много спорных и противоречивых проблем. Из философского и нормативного багажа этики важно выделить те моральные ценности, которые соответствуют общепринятым в деловом мире принципам поведения. Это честность и порядочность, единство слова и дела, терпимость и благожелательность, тактичность и деликатность, справедливость, самокритичность, культура речи, манера поведения и еще многое другое, что делает человека личностью.

Моральный конфликт имеет в своей основе такую ситуацию, когда человеку предстоит сделать выбор между различными, чаще всего противоположными линиями поведения, когда человек стоит перед дилеммой: или — или.

Проблема нравственного выбора стоит перед человеком всегда, решает ли он личную проблему или разрешает конфликтную ситуацию в коллективе.

Каждый член коллектива, и особенно его руководитель, должен определить свою позицию, мотивировать свою линию поведения в сложившейся ситуации. Нет готовых рецептов в решении проблем морального выбора, но ясно, что человек должен выйти из сложной душевной борьбы с наименьшими нравственными и психологическими потерями. Остается надеяться, что время принципа "не обманешь — не продашь" подходит к концу, нечестность в современном

цивилизованном бизнесе лишь досадное исключение, но никак не правило. За честностью и порядочностью — основой практики современного предпринимательства — будущее во всех сферах производственной и коммерческой деятельности.

2) *«Правила поведения порой напоминают ритуальные обряды: они кажутся бессмысленными, но они воспитывают людей.» А. де Сент-Экзюпери.*

В системе важных законов управления, регламентирующих процедуру общения людей друг с другом, прочное место занимает этикет, т.е. правила поведения в обществе. Средства массовой информации и специальная литература все чаще обращаются к проблеме этикета. Часто, слишком часто, умные, энергичные предприниматели терпели фиаско при общении с иностранными партнерами из-за своих дурных манер и неумения держаться в

обществе. Известно, что основы европейского этикета были заложены при блестящем дворе короля Франции Людовика XIV, когда были продуманы до мельчайших подробностей правила поведения придворных, сановников и гостей на государственных церемониях, праздниках и балах. Приглашенные на такие торжества получали специальные билеты (этикетки) с указанием времени и места организации приема, а также рекомендации по регламенту и особенностям костюма.

Теперь о самом этикете. Главная особенность этикета — его разумность, основы — нравственные нормы, его цель — не усложнить, а облегчить поведение человека в обществе. Весьма популярна за последние годы ориентация на американских бизнесменов, на их своеобразный этикет. Многим импонирует совершенно раскованная манера поведения американцев, подчеркнутая приветливость, доброжелательность и оптимизм, умение быстро перейти на дружелюбный, заинтересованный тон беседы. Людовик XIV, желая проверить воспитанность вельможи, известного своими безупречными манерами, предложил ему первому войти в карету и вельможа принял приглашение без всяких колебаний. "Вот действительно учтивый человек!" — сказал король: этикет требует упрощать, а не усложнять отношения между людьми. Жизнь многообразна, но и она состоит из отдельных, часто стандартных ситуаций, и этикет за многие века своего существования отработал безупречно разумные реакции человека на эти типовые ситуации.

Контрольные вопросы

- 1. Почему так высока роль этики и соблюдения основных норм этикета для современного руководителя?**
- 2. В чем особенности труда руководителя как воспитателя?**

Литература:

- 1) Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления. Учебник для вузов по специальности "Менеджмент". - 2-е изд., изм. и доп. - М.: Издательство НОРМА (Издательская группа НОРМА-ИНФРА о М), 2001. - 528 с.**
- 2) "Задачи менеджмента в XXI веке" / Питер Друкер «Вильямс» 2004 г.**
- 3) "Эффективный управляющий" / Питер Ф. Друкер «Вильямс» 2007 г**